

# DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN IONet S.A.S

Isaac Ojalvo García

Oscar Andrés Sevillano Henao

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en  
Administración

Asesor temático: Carlos Mario Betancur Hurtado

Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2014

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	7
2. Marco conceptual .....	10
2.1 Aspectos generales acerca de la empresa IONet .....	10
2.1.1 Caracterización de la Empresa IONet .....	10
2.1.2 Valores .....	11
2.1.3 Visión .....	12
2.1.4 Servicios.....	12
2.1.5 Estrategia.....	13
2.1.6 Objetivos .....	13
2.1.7 Historia de la empresa .....	14
2.1.8 Antecedentes .....	15
2.2 Aspectos generales de la gestión humana y algunos de sus procesos.....	17
2.2.1 Evolución histórica de la gestión humana .....	17
2.2.2 Sistema de ingreso.....	25
2.2.3 Sistema de desarrollo .....	30
2.2.4 Sistema de compensación.....	35
3. Método de solución.....	39
2.1 Pregunta .....	39
2.2 Método de investigación .....	39
2.3 Tipo de estudio .....	39
2.4 Unidad de análisis .....	39
2.5 Instrumentos o técnicas de recolección de datos .....	40
2.6 Población.....	40
2.7 Muestra.....	41
4. Diagnóstico de los procesos de contratación, capacitación y compensación .....	42
4.1 Diagnóstico contratación.....	42
4.2 Diagnóstico capacitación.....	49

4.3 Diagnóstico de la compensación .....	54
5. Desarrollo de los procesos de ingreso, desarrollo y compensación en IONet .....	59
5.1 La contratación y aspectos legales en IONet.....	59
5.1.1 Definición de perfiles ocupacionales.....	59
5.1.2 Sistema de ingreso.....	70
5.1.3 Crear una entrevista general de selección.....	73
5.2 Los planes de capacitación en IONet .....	74
5.2.1 Herramienta informática de seguimiento de capacitaciones.....	75
5.2.2 Proceso de revisión anual de capacitación .....	75
5.2.3 Ampliar la oferta de cursos opcionales y obligatorios.....	76
5.2.4 Evaluación del desempeño .....	80
5.3 La compensación en IONet .....	83
5.3.1 Curva salarial .....	84
5.3.2 Registro de horario de empleados con horas extra .....	88
Conclusiones .....	89
Referencias bibliográficas .....	90

## Resumen

El presente trabajo de grado abordará en primer lugar el contexto que enmarca a la organización IONet S.A.S. presentado por medio de una breve descripción de las actividades que practica la empresa seguida de una amplia recopilación de los antecedentes que presenta la compañía con relación a la gestión del desarrollo humano, información de su crecimiento acelerado y su potencial de desarrollo actual; posteriormente, se realizará el diagnóstico de la situación actual de tres aspectos fundamentales de la gestión humana en la compañía: la contratación, la capacitación y la compensación, de tal forma que permita evidenciar las oportunidades de mejora que presenta IONet al interior de dichos aspectos. Al finalizar el diagnóstico se describirán los hallazgos, sus implicaciones en el contexto actual de la empresa y las posibles mejoras que se pueden aplicar en cada caso. Finalmente, se realizará una propuesta de intervención sobre los conceptos mencionados y los elementos que los componen para ordenarlos y posibilitar el crecimiento sostenible de la organización apalancados en unos correctos procesos de gestión humana, teniendo en cuenta las herramientas disponibles en el medio, las características de la empresa y, más importante aún, el principal recurso de la compañía: su gente.

## Palabras clave

Gestión humana, compensación, contratación, capacitación, PYME.

## ABSTRACT

The following document targets in the first place the context for IONet S.A.S., presented by a brief description of the commercial activities of the company followed by a broad record of the past actions of the company in the field of human development, information about its accelerated growth and its current development potential, later a diagnosis of the current situation of three aspects of human management is presented for: Hiring, training and compensation, enabling the identification of the opportunities for improvement in IONet S.A.S. within the previously mentioned aspects. After finishing the diagnosis, we will describe the findings, the implications over the current situation of the company and the opportunities for improvement in each case. Finally a proposal for implementing will be presented about the afore mentioned concepts and the element that compose them in order to make sustainable growth possible based in correct human resource management processes, taking into account the available methodologies, the characteristics of the company and more importantly the number one resource of the company: its people. All the process will be done based on the knowledge received during the study of the Masters in Business Administration from EAFIT University and consultants assigned by the University for this Work.

## Key words

Human management, compensation, hiring, training, SME.

## 1. Introducción

IONet S.A.S (de ahora en adelante nos referiremos a ella como IONet) es una empresa dedicada a la prestación de servicios de outsourcing de infraestructura de sistemas para empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme). En la actualidad se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín y cuenta con clientes mayormente en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Actualmente cuenta con ocho empleados divididos en área administrativa, mercadeo y operativa, los mismos requieren aprender continuamente nuevas habilidades técnicas y sociales para adaptarse al crecimiento constante y en ocasiones rápido de la empresa. IONet se encuentra en un periodo de expansión controlada pues sus políticas establecen claramente no crecer desmedidamente y sin control afectando directamente la sostenibilidad en el tiempo del negocio. Existe pues la necesidad de gestionar adecuadamente este recurso humano y proyectarlo hacia el crecimiento futuro esperado de un 60% en las ventas anuales durante los próximos cinco años. Dadas las condiciones de variación constante de la carga laboral propias de las empresas de soporte informático, se pretende investigar la manera de mejorar algunos indicadores por medio de la implementación de procesos de gestión humana acertados para el tipo de empresa, tamaño y mercado de IONet. Así mismo es de vital importancia para la gerencia de la empresa que la calidad de vida y satisfacción en el trabajo mejoren significativamente.

En IONet se han implementado sencillos procesos de contratación, capacitación y compensación que han servido su propósito al permitir a la empresa crecer por encima del 50% anual durante sus cuatro años de existencia. Esta situación implica que estos procesos deben ser revisados a la luz de los estudios, siendo realizados por el gerente actual en el desarrollo de su

Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la universidad EAFIT. Se pretende que este trabajo permita una comprensión más profunda del activo principal de la empresa constituido por sus empleados quienes con cada una de sus acciones y esfuerzos moldean el futuro de una empresa que se ve a sí misma como una multinacional en proceso de formación y expansión. Comenzando desde las primeras contrataciones de medio tiempo a finales de 2010, la empresa ha cambiado un poco su forma de pensar sobre las necesidades de personal, así mismo el mercado ha impulsado un cambio en los perfiles de los integrantes de la empresa.

En la actualidad se cuenta con dos practicantes en la empresa, provenientes de institutos técnicos, para los cargos de recepcionista y técnico en reparación de computadores. Así mismo se cuenta con una asistente administrativa y tres técnicos. Adicionalmente se cuenta con la ayuda externa de un contador, un técnico de alto nivel y un instalador que en conjunto forman la plantilla operativa de la empresa. Durante la evolución de la compañía se han presentado algunas situaciones que evidencian la necesidad de definir algunos modelos, metodologías o estrategias que permitan mejorar la relación entre la compañía y las personas que trabajan en ella. En primer lugar se han realizado varias contrataciones que no han sido exitosas, el proceso normal consiste en que se realiza una etapa de selección y se elige la persona que se cree más idónea por sus valores y sus conocimientos; sin embargo, el desempeño de estas personas nuevas ha sido muy bajo y se han presentado varios despidos de personas ingresadas hace poco tiempo. Este punto también posee un factor relacionado que es la compensación, ya que se han definido unas escalas, sin embargo puede haber una relación directa entre la compensación y el problema de contratación de personas que no es exitosa. Otra de las dificultades que se ha presentado es la capacitación de las personas. Como resultado de las contrataciones fallidas el recurso humano

capacitado es muy escaso, por lo cual es demasiado costoso para la compañía dedicar tiempo de las personas con experiencia en la empresa a la capacitación de las personas nuevas.

Los procesos de gestión humana de las empresas deben impactar en el mejoramiento tanto del desarrollo de personal como en el desempeño laboral de los empleados de una compañía, ya que el recurso humano es el activo fundamental dentro de la misma. Igualmente, es el talento humano quien lleva a cabo las tareas que permiten ejecutar la estrategia de la organización. Teniendo clara la importancia de la gestión y el desarrollo humano dentro de una compañía y considerando los antecedentes que se mencionaron anteriormente, se hace muy evidente la necesidad de diagnosticar en los procesos de gestión humana y más importante aún, intervenir estos procesos para lograr el cambio necesario que genere una mejora en el desarrollo de las personas dentro de la organización, potenciando el crecimiento de la compañía y consecuentemente apoyando la estrategia de IONet.

Basados en los antecedentes de la compañía IONet y la importancia de los procesos de gestión humana en las compañías, se realizará un diagnóstico de la situación actual con relación a los procesos de gestión humana de contratación, compensación y capacitación, que se llevará a cabo a través de dos análisis complementarios: en primer lugar se realizará un inventario de las herramientas, procesos y actividades actuales; en segundo lugar se realizará una recopilación de los resultados del uso de estos procesos que permita identificar claramente tanto los puntos en los cuales se tiene una oportunidad de mejora como los puntos fuertes dentro de la organización. Con los resultados del diagnóstico, y apoyados en el estado del arte de los procesos de gestión humana, se realizará una intervención en cada proceso de contratación, compensación y



capacitación en los puntos más importantes identificados que permitan a IONet alinear los procesos de gestión humana con los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta la situación actual de IONet el objetivo principal de esta investigación es intervenir los procesos de contratación, capacitación y compensación de la empresa a partir del análisis de la situación interna, con el fin de contribuir al mejoramiento de su sistema de gestión humana.

Después de realizar el diagnóstico se desarrollará una propuesta de implementación de estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos de contratación, capacitación y compensación.

Por último se verificará que los procesos intervenidos se encuentren alineados a la estrategia de la organización.

Para poder realizar estas tareas se debe entender de manera más clara la problemática de la empresa. A continuación se desarrolla el marco conceptual que permite tener un acercamiento a la empresa y las circunstancias que la rodean.

## 2. Marco conceptual

### 2.1 Aspectos generales acerca de la empresa IONet

#### 2.1.1 Caracterización de la Empresa IONet

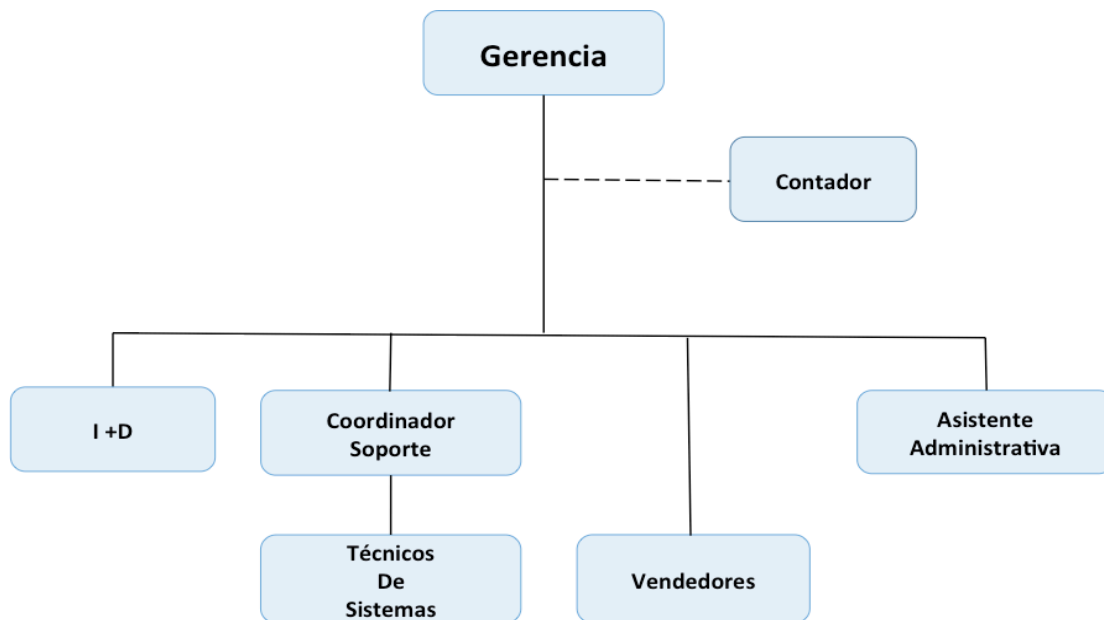
IONet es una empresa dedicada a la prestación de servicios de outsourcing de infraestructura de sistemas para empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme).

Su misión es:

IONet S.A.S. es una empresa que brinda servicios de outsourcing de tecnologías de información que se encuentra totalmente comprometida con la satisfacción de sus clientes y con brindarles la mejor tecnología que les permita obtener un valor agregado de sus sistemas informáticos y de telecomunicaciones a la vez que disminuyen sus costos operativos. (IONet S.A.S. 2009)

IONet se encuentra en un periodo de expansión controlada pues sus políticas establecen claramente no crecer desmedidamente y sin control, afectando directamente la sostenibilidad en el tiempo del negocio. Para ello se ha creado una estructura que agrupa los cargos actuales de la empresa de la manera más óptima para cumplir con sus necesidades:

Figura 1. Organigrama IONet



Fuente: organigrama tomado de IONet.

### 2.1.2 Valores

- Actitud permanente hacia el servicio al cliente.
- Agilidad en la prestación de servicios.
- Compromiso con prácticas empresariales ambientalmente sostenibles.
- Mejora continua hacia la excelencia en las actividades.
- Relaciones interpersonales basadas en la honestidad, la confianza, el trabajo en equipo y el respeto mutuo.

### 2.1.3 Visión

En el año 2015 IONet será una empresa reconocida en Medellín y sus municipios aledaños en la prestación del servicio de soporte y outsourcing de tecnologías de información. Brindará a sus clientes soluciones provenientes de todas partes del mundo y les proveerá un servicio de calidad excepcional con el cual sus clientes construirán valor alrededor de sus sistemas informáticos.

### 2.1.4 Servicios

La empresa cuenta principalmente con seis servicios que pretenden cubrir la mayoría de las necesidades de su segmento del mercado objetivo en empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme); estos consisten en:

- Soporte y mantenimiento de redes: el servicio se presenta como una alternativa a contar con personal de sistemas en la empresa. IONet se encarga de mantener y optimizar la infraestructura de sistemas de sus clientes mientras disminuye costos operativos, realizar consultoría en las compras de la empresa que tengan que ver con tecnología, prestar soporte telefónico, remoto y presencial a los usuarios, mantener las redes cableadas e inalámbricas, realizar recomendaciones sobre la seguridad informática de los datos y, sobre todo, mantener la integridad de la información y su disponibilidad.
- Telefonía IP: IONet realiza el cambio de plantas de telefonía análogas por plantas de telefonía IP, conservando la funcionalidad de conmutador y potenciando las posibilidades del sistema integrado de comunicación telefónica, de mensajes instantáneos y FAX.
- Alquiler de equipos: representa una alternativa para los clientes que no desean realizar una inversión significativa en equipos de cómputo pero que a la misma vez pueden requerir

puestos de trabajo por periodos de tiempo de uno a seis meses. Se alquilan servidores de telefonía IP, teléfonos IP, computadores, pantallas, servidores, etc.

- Cámaras IP: el servicio de instalación de cámaras IP funciona de manera muy similar a la telefonía IP, con un servidor central que puede estar ubicado en la sede principal; desde allí se pueden monitorear las cámaras ubicadas en la sede principal así como también las colocadas en las sedes satélite en cualquier ciudad del mundo.
- Cableado estructurado: la empresa realiza la instalación de cualquier tipo de cableado eléctrico, telefónico o de redes. En múltiples ocasiones este servicio complementa la instalación de otros como el de telefonía IP o el de cámaras IP.
- Virtualización de servidores: la virtualización de servidores le permite a la empresa reducir el espacio requerido por sus servidores, aumentar su disponibilidad y reducir costos eléctricos al integrar varios servidores virtuales en un solo servidor físico.

IONet ha cultivado a través de su existencia una muy buena relación con sus proveedores, los mismos compuestos en su mayoría por personal externo, importadores y revendedores de partes de equipos de cómputo lo califican normalmente como un cliente excelente; la empresa se esfuerza por no incumplir nunca un pago y por valorar sus propuestas.

#### 2.1.5 Estrategia

Mejorar las soluciones y el soporte de TIC para nuestros clientes basándonos en un profundo conocimiento técnico y un servicio al cliente excelente.

#### 2.1.6 Objetivos

- Convertirse en una pequeña empresa para el final del año 2015.
- Generar un rendimiento del 30% anual a los accionistas.

- Incrementar a un 5% la participación de IONet en el mercado de empresas de soporte de TI en la ciudad de Medellín.
- Mejorar la calidad de vida de los empleados de la compañía.
- Mejorar la satisfacción de los clientes en la prestación del servicio de soporte de TI hasta el 95%.
- Ofrecer los servicios de la empresa con responsabilidad social y ambiental.

#### 2.1.7 Historia de la empresa

IONet se constituyó como empresa el 2 de abril de 2009. Comenzó a prestar servicios de soporte de TI y de telefonía IP. La primera oficina se estableció en uno de los cuartos del apartamento de Isaac Ojalvo y con él como único empleado. Su primer cliente fue conseguido por medio de un compañero de la universidad y con su demanda de los servicios comenzó a generar crecimiento para la empresa. A medida que este cliente creció y que se ingresaron dos nuevos clientes en el transcurso de 2009 se observó la necesidad de los servicios de alquiler de equipos y de cableados. Al inicio la empresa compró unos computadores para alquiler y subcontrató el cableado, pero con esto quedó demostrado que el servicio de cableado era rentable y que el de alquiler no tenía tanto potencial de crecimiento por lo que no se adquirieron más equipos para alquiler y se comenzó a capacitar al personal para iniciar la prestación del servicio de cableado estructurado durante el año 2010. Hacia finales de este mismo año la empresa se trasladó hacia su oficina actual en el edificio LUGO, cerca del centro comercial Oviedo. La empresa sigue creciendo con la ayuda de un ingeniero de sistemas el cual deja la empresa y por tanto IONet contrata dos estudiantes de ingeniería para continuar prestando sus servicios con buena calidad y agilidad. Al saturarse esta capacidad a mediados de 2011 y requerirse un nuevo

cargo para el área administrativa, se realizan contrataciones para apalancar el rápido crecimiento económico que la empresa experimenta durante ese año y la primera mitad de 2012. Durante el resto de 2012 y todo el 2013 se observa una desaceleración del crecimiento que venía mostrando cifras del orden del 50% anual para crecer un 6,7% en 2013. Es a la luz de este cambio que la empresa comienza a revisarse internamente y a tratar de organizar de mejor manera sus procesos no solo de gestión humana sino de la prestación del servicio de soporte. En la actualidad se observa un fortalecimiento interno de la empresa y un plan de acción bien definido que pretende no solo sacar a la empresa de esta desaceleración sino catapultarla a su crecimiento acostumbrado.

#### 2.1.8 Antecedentes

En IONet se ha implementado, desde su inicio, sencillos procesos de contratación, capacitación y compensación que han servido para el propósito inicial de la empresa al permitirle un crecimiento anual acelerado durante sus cuatro años de existencia.

Comenzando desde las primeras contrataciones de medio tiempo a finales de 2010, la empresa ha cambiado un poco su forma de proceder sobre las necesidades de personal, así mismo el mercado ha generado la necesidad de realizar un cambio en los perfiles de los integrantes de la empresa. Es por esto que ha ido cambiando el proceso de contratación; en un principio estaba más enfocado hacia practicantes y estudiantes para evolucionar hacia personas formadas, aunque éstas generalmente no tienen mucha experiencia. Sin embargo, oxigenar el equipo de trabajo con practicantes le brinda a IONet la oportunidad de formar personas desde el interior de la empresa. Aún más, durante dicha evolución se han presentado algunas situaciones que evidencian la necesidad de definir algunos modelos, metodologías o estrategias que permitan mejorar la relación con los empleados, su bienestar y su rendimiento.

En primer lugar se han realizado varias contrataciones que no han sido exitosas, el proceso normal consiste en una etapa de revisión de distintas hojas de vida (recomendaciones, reclutamiento en página Web de IONet, etc.), entrevista con los preseleccionados, realización de una simple prueba de personalidad y conocimiento y por último la elección de la persona que se cree más idónea. El desempeño normal del personal contratado de esta manera no es homogéneo, ya que se presentan casos de personas que tienen un rendimiento alto como bajo; sin embargo, recientemente la situación ha empeorado y el rendimiento ha sido muy bajo, incluso se han presentado varios despidos de personas vinculadas recientemente y el nivel de desempeño ha disminuido. Esta inconsistencia significa que el proceso no es el adecuado y que debe replantearse.

En referencia a la compensación se encontró que se han definido ciertas escalas de compensación; sin embargo estas no se han establecido de acuerdo a los cargos sino a la permanencia en la empresa (antigüedad) y otros factores no relacionados, lo que podría generar comportamientos de los empleados asociados a la inequidad de las situaciones de trabajo. Por consiguiente, se debe revisar este proceso con la intención de promover la igualdad y de motivar a los empleados hacia el cumplimiento de las metas de la empresa y de cada área; es decir, proponer un esquema de compensación más estratégico.

Por último, se han presentado serias dificultades con la capacitación de las personas, como lo evidencian los resultados de la encuesta de clientes realizada en noviembre de 2013, donde la capacitación de los empleados se presenta como la mayor debilidad de la empresa. Es



posible entonces que el sistema de capacitación implementado en 2012 por IONet no sea la forma más adecuada de preparar a su personal; esta situación se agrava cuando se toma en consideración la naturaleza técnica y especializada de los conocimientos a adquirir por los técnicos más novatos, resultando en un alto costo económico y de tiempo para la capacitación del personal de la empresa, lo cual genera un punto de falla para su crecimiento.

Se han observado situaciones que han demostrado que el estado actual de los procesos está lejos de ser el ideal. Esta situación implica que estos procesos deben ser revisados a la luz de los estudios, siendo estos realizados por el gerente actual en el desarrollo de su Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la universidad EAFIT. Se pretende que este trabajo permita una comprensión más profunda del activo principal de la empresa constituido por sus empleados, quienes con cada una de sus acciones y esfuerzos moldean el futuro de IONet.

## 2.2 Aspectos generales de la gestión humana y algunos de sus procesos

Para llegar a una mejor comprensión de lo que es la gestión humana y sus diferentes corrientes es necesario comprender cómo llegó a ser necesaria para las organizaciones.

### 2.2.1 Evolución histórica de la gestión humana

En los comienzos de la humanidad existieron las comunidades de cazadores-recolectores, las cuales eran organizaciones humanas de cincuenta personas en promedio organizadas por familias. En las mismas había tareas definidas para los diferentes cargos a ejecutar: hombre y mujer. El hombre se encargaba de la caza de animales, la mujer se encargaba de cuidar de las rudimentarias casas o cuevas, de cuidar a los niños y de recolectar frutos. En realidad no existía un líder claro dentro del grupo a excepción de uno o varios hombres cuyas opiniones tenían un

poco más de peso. De ahí que comprendiendo este simple esquema podemos darnos cuenta que la división de las tareas siempre ha sido importante para la supervivencia del hombre. En este entonces las divisiones del trabajo se llevaban a cabo por género, contextura física, edad, etc. Esta forma de organizarse fue utilizada por la mayoría de las culturas y en todos los territorios y climas hasta el advenimiento de la agricultura.

Cuadro 1. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Factores	Períodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano		...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo		Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico		Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)		Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión		Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006b: 231).

El tipo de organización del trabajo siguiente se inicia alrededor del año 8000 a. c. y se conoce como la producción agrícola. En ella, el ser humano dejó de ser un nómada y comienza a criar animales y a cultivar alimentos para su consumo. El conjunto de tareas para esta nueva organización humana es diferente y así mismo lo es la división del trabajo. El hombre se encarga de construir la infraestructura de la agricultura, crear zonas de cultivo y pasturaje, arar y sembrar los campos, talar bosques y comerciar. La mujer por su lado se encarga de cultivar y recoger alimentos, cuidar del hogar y criar a los niños. Los empleados comienzan a ser muy importantes en esta etapa; los mismos recibían la paga por su trabajo en formas distintas, algunos eran

esclavos y no recibían paga más allá de su comida y vestidura, algunos recibían paga por su trabajo y la usaban para comprar bienes de otras personas o pequeñas empresas.

Haciendo un avance rápido por la historia llegamos a la Edad Media donde los grandes imperios habían acabado y la empresa comenzó a tomar un gran poder. En ese entonces las labores se distribuían a la iglesia, la vida artística, el comercio, etc.

Durante la primera revolución industrial: “El trabajo era considerado el verdadero generador de valor, por cuanto el valor de la mercancía lo determinaba el costo de producción que, a su vez, dependía de la cantidad de trabajo que hubiera requerido para su fabricación. Se consideraba trabajo productivo básicamente el trabajo industrial” (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006b: 232).

Vemos como Gregorio Calderón nos muestra que durante esta etapa el trabajo duro era muy bien apreciado:

Se presenta un desarrollo incipiente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática cuyos principios podrían resumirse en: la pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en las coediciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana, como ya se dijo, que se centra en el bienestar individual y colectivo del empleado (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006b: 233).

Este desarrollo incipiente fue impulsado en parte por la necesidad de los dueños de estas empresas para controlar y optimizar su recurso humano.

Cuadro 2. Evolución del quehacer de la gestión humana

Períodos		1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Factores	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Fuente: (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006b: 232).

Ya durante la Primera Guerra Mundial y la crisis de 1929, aunque el trabajo no deja de verse como una mercancía, el ser humano se hace más consciente de su comportamiento socioeconómico y trabaja para conseguir el mayor beneficio propio. Es en este momento cuando aparece la administración científica de Frederick Winslow Taylor. En la misma se trata al ser humano como una máquina que debe realizar tareas repetitivas y monótonas en una larga cadena de producción. Su principal objetivo debe ser “asegurar la máxima prosperidad para el empleador, junto con la máxima prosperidad para cada empleado” (Taylor, 1911: 3).

Entre 1961 y 1990 ocurren varios cambios significativos que alteran la forma en que las organizaciones funcionan y como se ven a sí mismas: es con la aparición de la computadora y una nueva globalización que el hombre descubre una mayor productividad, las máquinas realizan los cálculos complejos y presentan informes sobre los cuales se toman decisiones, así mismo los clientes y proveedores de la organización están en cualquier rincón del mundo y todos compiten entre sí, como dice Friedman (2005).

Posteriormente entramos en el periodo que vivimos actualmente y que está caracterizado por una feroz competencia entre compañías de distintos países y culturas. Un mundo que reposa sobre el neoliberalismo y azotado por fenómenos naturales cada vez más frecuentes. Las personas son muy valiosas en las organizaciones, se entiende mayormente que la empresa la conforman las personas y que se les debe cuidar y motivar. Las empresas grandes están dispuestas a gastar millones de dólares en su talento humano. Y es en esta etapa de la historia donde aparece IONet S.A.S (2009), una empresa joven que desde su concepción ha comprendido la importancia de las personas en su cadena de valor.

Un aspecto fundamental para la investigación es el valor o beneficio que se espera al implementar los procesos de desarrollo humano, Juan Guillermo Saldarriaga (2008) muestra, en el siguiente cuadro, un resumen de las principales fuentes de poder según diferentes autores.

Cuadro 3. Fuentes de poder

<b>Autores</b>	<b>Fuentes</b>
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Moham y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

Fuente: (Calderón, Álvarez y Naranjo 2006b: 24).

Para abordar el tema de gestión humana en Colombia podemos iniciar históricamente, comenzando en los años veinte con la creación de las primeras reglamentaciones acerca del trato

hacia los empleados en las empresas.

“Durante las décadas del veinte y del treinta del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias” (Calderón , 2007: 43).

Estos generaron los departamentos de relaciones industriales oficiales encargadas de las relaciones patrones, obreros. Posteriormente, veinte años más tarde, como lo menciona el mismo Calderón: “Se produjo una tecnificación de estas funciones de contratación, selección y sistemas de remuneración, formando así la primera asociación de directores de personal” (Calderón, 2007: 43). En los años setenta y ochenta, como consecuencia del cierre económico del país y de la poca preocupación por la productividad de la organizaciones, se adoptan modelos participativos provenientes principalmente de Japón, los cuales generan planes de mejoramiento continuo y programas de “desarrollo organizacional” (Calderón, 2007: 44). Bajo esta influencia se cambió el nombre en las organizaciones de los departamentos que gestionaban estos temas, pasando de departamento de relaciones personales a departamento de recursos humanos o desarrollo humano. En los años noventa sobresale, con la apertura económica, la importancia y responsabilidades que recaen sobre los departamentos de desarrollo humano, teniendo en cuenta mejoras clave en los procesos de selección, prácticas más efectivas en los procesos de capacitación y remuneración. Ya en este milenio, con una crisis económica y con una nueva reforma laboral, las organizaciones están más preocupadas por reducir costos fijos y posponen las decisiones que están vinculadas con el desarrollo humano.

Con relación a las perspectivas de la gestión humana en Colombia son ocho los principales retos identificados por Calderón (2010). En primer lugar se encuentra la atracción y retención del talento humano, en segundo lugar está la preparación para gestionar unas generaciones muy distintas a las que tradicionalmente se conocen, el tercer reto hace relación a la correcta lectura de los mensajes del entorno, el cuarto reto es que el área de gestión humana se convierta en facilitador de la transformación en las organizaciones y que no ejerza como un simple experto administrativo, con relación al quinto reto hace relación directa con el objeto del trabajo de grado, ya que menciona el modificar la concepción de las áreas de gestión humana como centro de costos a centros de inversión. El sexto reto también tendrá una importancia grande en la implementación de los cambios en IONet ya que menciona el compromiso que debe tener la gente involucrada con la organización, lo cual es considerado un reto clave para llegar después de obtener los resultados posteriores a la investigación. El séptimo y octavo reto hablan de la generación de indicadores; estos pueden también aportar al objeto de estudio de investigación.

Como lo mencionan Calderón, Álvarez y Naranjo (2006a) ante tanta perspectiva diferente es difícil establecer una tendencia clara de las investigaciones de gestión humana; se pueden agrupar las diferentes perspectivas en dos grandes grupos: el primero abarca las perspectivas llamadas tradicionales que discuten temas que ya llevan varios años en conversación y no pueden considerarse agotados, y el segundo grupo abarca las perspectivas emergentes, las cuales están más enfocadas en el tema estratégico de la gestión humana. Las tendencias se resumen en el siguiente cuadro.



Cuadro 4. Tendencias de la investigación en gestión humana

Tradicionales	Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Grupos</li> <li>• Planeación de recursos humanos</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Retribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estratégica de los RH</li> <li>• Gestión internacional de los RH</li> <li>• Cultura y RH</li> <li>• Fusiones y adquisiciones</li> <li>• Cambio organizativo y RH</li> <li>• <i>Downsizing</i></li> <li>• Evolución de la función de los RH</li> <li>• Teoría de la organización</li> </ul>

Fuente: (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006a: 248).

Teniendo en cuenta el tamaño de IONet se puede realizar un acercamiento desde el tamaño de la organización para el proceso de selección, teniendo en cuenta lo que mencionan Calderón, Álvarez y Naranjo: “De acuerdo con estudios previos, el proceso de selección es diferente según el tamaño de la empresa. En general las grandes emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación) predominan los centrados en la referenciación las entrevistas y las certificaciones” (2006a: 85).

Uno de los procesos más importantes de la gestión humana es el ingreso de su personal, el cual describimos a continuación:

### 2.2.2 Sistema de ingreso

El sistema de ingreso abarca varios procesos internos de las organizaciones, desde el proceso definición de perfiles y cargos pasando por los procesos de reclutamiento y selección, hasta finalizar en el proceso de contratación e inducción. En esta sección se pretende realizar una

síntesis de la definición de estos procesos, la cual va a servir como base para la intervención en IONET.

Según Joaquín Rodríguez en su libro *Administración moderna de personal*, los procesos de dotación de recursos humanos se pueden agrupar en varios subprocesos secuenciales; el primer subproceso es el de los requisitos previos, en segundo lugar se encuentra el proceso de reclutamiento, secuencialmente se encuentra el proceso de selección, el siguiente proceso es la contratación y por último el proceso de inducción.

En el primer proceso de requisitos previos se debe definir una política de personal, los análisis de los puestos y la necesidad de personal.

En el segundo proceso de reclutamiento según Chiavenato: “es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Este es el papel del reclutamiento” (Chiavenato, 2009: 106). Debido al dinamismo de las organizaciones surgen dos clases de mercados, el mercado de trabajo, el cual se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las organizaciones y el mercado de recursos humanos, el cual es el conjunto de candidatos disponibles. “El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH” (Chiavenato, 2009: 106).

El reclutamiento más que un proceso de gestión humana es un proceso de comunicación en el cual las organizaciones divulgan las oportunidades de empleo para atraer a los candidatos que se quieren reclutar al proceso siguiente de selección. El reclutamiento se puede clasificar en reclutamiento interno y reclutamiento externo. En reclutamiento interno las vacantes se llenan con colaboradores actuales de la organización, lo cual motiva y fomenta el desarrollo del

personal e incentiva la permanencia de los empleados; sin embargo, puede acarrear algunas desventajas como el bloqueo de ideas nuevas, o que el patrimonio humano se quede inalterado favoreciendo la rutina actual. La otra alternativa es el reclutamiento externo; con esta se llenan con candidatos del exterior las vacantes generando un enriquecimiento del patrimonio humano, llevando nuevas ideas y talentos a la empresa e incluyendo nuevos conocimientos y capacidades; sin embargo, es un proceso más costoso y afecta la motivación de los empleados actuales que no perciben oportunidades pudiendo entonces llegar a perder fidelidad. El último implica un proceso de selección.

Existen varias técnicas según Chiavenato (2009) que pueden apoyar el proceso de reclutamiento externo:

- Agencias de reclutamiento: son muy útiles cuando la organización no cuenta con el área de recursos humanos preparada, bien sea por el nivel de las vacantes, por el alto volumen de vacantes o por el esfuerzo que implica. Es muy importante llegar a un alto nivel de detalle del puesto que se desea llenar para que la contratación sea lo más precisa posible.
- Anuncios en diarios y revistas especializadas: dependiendo del cargo requerido se pueden crear anuncios en diarios locales o regionales para puestos de más oferta, para cargos muy específicos se pueden utilizar publicaciones especializadas. Los anuncios deben llamar la atención, despertar interés, crear deseo y por último provocar una acción en el lector.
- Carteles o anuncios en lugares visibles: es un esquema preferiblemente para cargos simples como obreros u oficinistas, es de bajo costo y debe ubicarse en un lugar visible en sectores muy transitados.

- Consulta a los archivos de candidatos: el archivo de candidatos tiene a las personas que se acercaron a la organización cuando no había un proceso de selección, o aquellos que en procesos de selección anteriores no fueron seleccionados. Es un sistema rápido y de bajo costo.
- Contactos con escuelas y universidades: se pueden establecer relaciones con universidades o asociaciones gremiales para mantener contactos para puestos actuales o establecer una relación con futuros candidatos.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: es un esquema muy efectivo, de bajo costo y de fácil implementación, consiste en que los empleados actuales recomienden a sus familiares, amigos o conocidos.
- Reclutamiento virtual: el apoyo en Internet hace que la interacción sea muy rápida, sencilla y simple, elimina la intermediación y se pueden realizar filtros rápidos.

El proceso de reclutamiento atrae los candidatos para el proceso siguiente llamado proceso de selección. Como lo define Chiavenato: “La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2009: 106).

Por su lado Mondy y Noe declaran: “La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular” (2005: 162).

Cada autor utiliza sus propias técnicas para el proceso de selección; en el caso de Chiavenato (2009) se definen las siguientes:

- Entrevista de selección: es la técnica que más influye en el proceso de selección aunque puede ser subjetiva. Se utilizan estímulos para obtener respuestas del entrevistado que permitan evidenciar cómo se comportaría en situaciones reales. Se pueden utilizar entrevistas estandarizadas con preguntas fijas con respuestas de selección o respuestas abiertas; igualmente se pueden realizar entrevistas dirigidas en las cuales no hay preguntas fijas pero se busca a través de la conversación obtener algunas respuestas, y por último se pueden realizar entrevistas no dirigidas en las cuales la entrevista es más una conversación abierta sin nada predeterminado.
- Prueba de conocimiento o capacidad: sirve para evaluar el nivel de conocimiento actual de los candidatos en el caso de las pruebas de conocimiento. Las pruebas de capacidad miden el desempeño de los candidatos a través de muestras de trabajo. Pueden ser pruebas orales, escritas o de realización.
- Pruebas de personalidad: revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como los determinados por el temperamento y el carácter.
- Pruebas psicológicas: se basan en muestras estadísticas para medir el desempeño; a diferencia de las pruebas de conocimiento tienen la característica de poder generar un pronóstico, tener mayor validez y precisión.
- Técnicas de simulación: son técnicas de dinámica de grupo. Se busca simular situaciones cercanas a la realidad para representar a través de roles los posibles comportamientos ante diferentes situaciones.

Una vez se ha realizado el proceso de selección y se ha encontrado el candidato que se desea en la organización, el sistema de ingreso continúa con el proceso de contratación del candidato. El proceso de contratación varía dependiendo de la legislación de cada país, es muy importante cumplir con todos los requisitos que establece la ley para blindar de este modo a la organización ante posibles demandas por incumplimiento de la misma. En Colombia existen varios tipos de contrato:

- Contrato verbal de trabajo.
- Contrato escrito de trabajo.
- Contrato a término fijo: mínimo por un día y máximo por tres años ley 50 de 1991, el periodo de prueba es de 1/5 del año.
- Contrato a término indefinido.
- Contrato ocasional de trabajo.

Para efectos de contribuir al desarrollo de las personas al interior de las organizaciones, la gestión humana busca por intermedio del subsistema de desarrollo la formación constante de las personas en su organización, proceso que se describe a continuación:

### 2.2.3 Sistema de desarrollo

El primer proceso en el cual interactúa un nuevo empleado en el sistema de desarrollo es el proceso de inducción. Sánchez (1986) define la inducción como el proceso con el cual se integra el nuevo empleado a su puesto de trabajo. Los objetivos de la inducción según Rodríguez (2007) pueden ser:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y acoger al nuevo empleado para que pueda integrarse y ser productivo.

- Generar actitudes positivas entre la organización y el nuevo empleado, acercándolo a las políticas y al personal.
- Generar sentido de pertenencia en los nuevos empleados para aumentar la motivación y la moral.

Si bien el proceso de inducción es primordial para la continuidad del proceso de selección, existe un proceso que es fundamental para el desarrollo de los empleados y es el proceso de capacitación. Según Byars y Rue (1986) la capacitación está relacionada con el crecimiento en la organización de los individuos y los grupos desde la perspectiva de las aptitudes, igualmente Chiavenato (2009) habla acerca de la capacitación como: “El proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2009: 371).

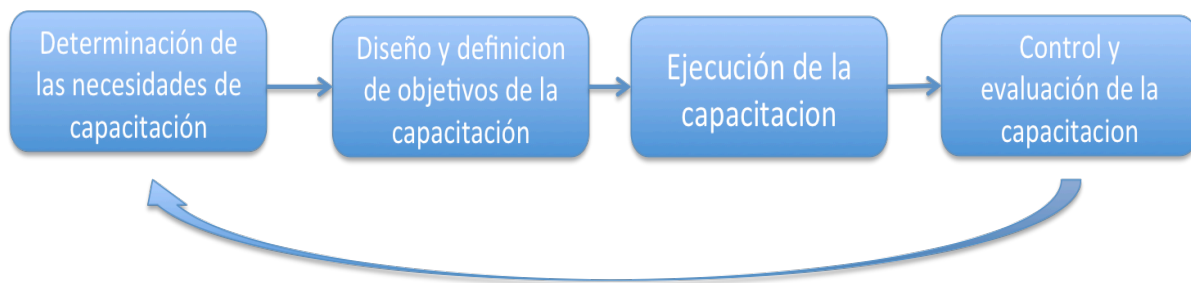
El objetivo general de la capacitación según Rodríguez (2007) es: “Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada” (Rodríguez, 2007: 249).

Chiavenato (2009) menciona que la capacitación a nivel de los empleados se puede dividir en cuatro etapas: la primera se enfoca en transmitir información acerca de la organización, sus productos o servicios, políticas, normas, reglamentos y clientes. La segunda etapa de desarrollo de habilidades se encarga de preparar a los empleados para la ejecución y operación de las tareas, manejo de máquinas, herramientas y equipamientos. La tercera etapa se encarga de desarrollar actitudes y de transformar aquellas negativas en actitudes positivas, además de sensibilizar personas y clientes tanto internos como externos. La última etapa

pretende desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos amplios y globales.

Desde el punto de vista del proceso de la capacitación este se puede dividir en cuatro subprocesos, como se observa en la Figura 2:

Figura 2. Proceso de capacitación\*



\*Todas las figuras y cuadros que aparezcan sin fuente fueron elaboradas por los autores.

El subproceso de determinación de las necesidades de capacitación se analiza, según Mondy y Noe (2005), mediante tres niveles:

- Análisis organizacional: en el primer nivel se realiza un estudio de la misión, objetivos y estrategias organizacionales a nivel general y se analiza la planeación de recursos humanos.
- Análisis de tareas: en el segundo nivel se hace un análisis de las tareas que se necesitan realizar en la organización, para llevar a cabo el objetivo de la misma. Es muy importante para este análisis las descripciones de cargos de la organización.
- Análisis de personas: se identifican las necesidades de capacitación a nivel individual. Las inquietudes que deben resolverse en este nivel son los tipos de conocimientos,



capacidades y habilidades que necesitan los empleados. Aquí son importantes las evaluaciones de desempeño y las encuestas a supervisores o jefes.

Una vez realizado el análisis e identificadas las necesidades, se debe diseñar el proceso de capacitación como tal; según Chiavenato (2007) el subproceso de diseño de la capacitación debe tener un objetivo específico, es decir, se necesita un programa integral y cohesionado que tenga un objetivo preciso. Para diseñar la capacitación se deben responder varios interrogantes: ¿Quién debe ser capacitado? ¿Cómo y cuáles métodos se utilizarán para realizar la capacitación? ¿Cuál va a ser el asunto o tema en el cual se va a capacitar? ¿Quién dictará la capacitación? ¿Dónde y cuándo se realizará la capacitación? Y por último ¿Qué se espera de la capacitación en sí?

Una vez respondidas estas preguntas y diseñado el proceso de capacitación, continúa la ejecución como tal de la misma. Según Chiavenato (2007) existen varias técnicas para la ejecución de la capacitación:

- **Lecturas:** es el método más utilizado donde un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes, mientras estos escuchan. Con esta técnica el instructor puede exponer una cantidad máxima de información en un tiempo limitado, aunque como desventaja no permite una aclaración de dudas detalladas y puede generar que los oyentes jueguen un rol pasivo.
- **Instrucción programada:** mediante esta técnica se presentan pequeñas partes de información que requieren respuestas del personal que se está capacitando, generalmente estas respuestas son de opción múltiple o verdadera y falsa. Esta técnica se realiza a través de computadores y puede ser elaborada desde las propias casas de los capacitados. La principal desventaja es que no presenta retroalimentación a los capacitados.

- Capacitación en clase: se presenta generalmente en un aula fuera del lugar de trabajo, donde un instructor o profesor transmite el contenido del programa. Es una de las técnicas más utilizadas.
- Capacitación por computadora: se puede hacer a través de un CD o DVD; o a través de la ayuda de las tecnologías de información. Se pueden utilizar recursos multimedia que ayuden a la transmisión del mensaje con gráficos, animaciones o películas.
- E learning: se refiere al uso de las tecnologías de Internet para entregar una alta variedad de soluciones que aumenten el desempeño de los capacitados. Se basa en ser una red capaz de distribuir y compartir al instante el contenido de la información. Es distribuido a través de Internet y no se limita a la entrega de instrucciones. Tiene varias ventajas, entre ellas las más importantes son: la fácil escalabilidad, el bajo costo, el fácil acceso y la actualización inmediata.

Una vez ejecutada la capacitación esta se debe controlar y evaluar para poder medir la efectividad de la misma. Según Chiavenato (2007) las medidas de evaluación de la capacitación pueden ser las siguientes:

- Costo: cuál ha sido el monto invertido en la capacitación.
- Calidad: cuáles son los resultados y cómo se cumplieron las expectativas.
- Servicio: cumplimiento de las expectativas de los capacitados.
- Rapidez: que tan bien se ajustó a los desafíos que se presentaron.
- Resultados: qué resultados se obtuvieron. Estos resultados se pueden medir, según Kirkpatrick (1998), por cinco factores: el primero es la reacción de los asistentes a la capacitación, si los contenidos, el lugar y el método fueron satisfactorios para los mismos; el segundo es lo aprendido por los asistentes, es decir, las habilidades o

conocimientos adquiridos por los participantes; el tercero es el desempeño de los asistentes en su lugar de trabajo (cómo la capacitación ha modificado el desempeño de los empleados), el cuarto es el resultado de la organización (mide el efecto en los resultados que tuvo la capacitación) y por último el quinto nivel es el rendimiento sobre la inversión realizada (ROI por sus siglas en inglés).

Para efectos de mantener la equidad y la competitividad al interior de la organización en materia de remuneración, desde la gestión humana se administra la compensación por medio del subsistema que se describe a continuación:

#### 2.2.4 Sistema de compensación

El sistema de compensación es uno de los aspectos fundamentales dentro de la relación entre los empleados y la organización. En este sistema se define cómo se compensa el trabajo realizado por los empleados por parte del empleador. En algunas circunstancias existe un riesgo que en el sistema de compensación no esté alineadas la compensación definida por los empleadores con las expectativas de los empleados; sin embargo, existen varias técnicas y herramientas que permiten disminuir estos riesgos.

Según Rodríguez (2007) la remuneración se distribuye en varios aspectos, el primero es el aspecto económico (este aspecto es un costo que tiene la transacción de pagar los servicios de un empleado, por el lado del empleado este vende sus servicios y cobra un dinero por estos). En el mercado laboral hay oferta de empleados y demanda de los mismos y la relación entre estas dos variables determina el valor del pago de los empleados. Otro de los aspectos que menciona este autor son los aspectos sociológicos de la compensación, ya que en las sociedades actuales el salario representa un símbolo de status, el sueldo tiene un valor posicional diferente que el

salario y aun pequeñas diferencias entre un salario u otro pueden llegar a tener un gran significado para los empleados. Un tercer aspecto de la compensación es el aspecto psicológico, cada individuo tiene sus propias motivaciones y estas difieren de los demás, la compensación pretende ser un motivador, en este caso para los empleados, pero no es la única opción. Otro de los aspectos que menciona Rodríguez (2007) son los aspectos políticos en la compensación, ya que el poder e influencia pueden definir los valores de los salarios. Por último los aspectos éticos influyen en la remuneración, ya que esta debe ser justa y no debe ir en contra de la ética profesional.

El salario puede clasificarse según varios criterios y el medio empleado para el pago: salario en moneda, salario en especie y salario en pago mixto. Igualmente se puede clasificar según la capacidad adquisitiva: salario nominal y salario real; también según los límites: salario o salario máximo; por último según la forma de pago se puede clasificar por unidad de tiempo o unidad de obra.

Como se menciona al inicio de este capítulo, es muy importante definir de manera acertada el salario de los empleados. Según la literatura de la gestión humana hay varias técnicas utilizadas para la administración de sueldos y salarios, las más comunes son las siguientes:

- Análisis de puestos: según Sánchez (1986) el análisis de puestos se entiende como el proceso en el cual se definen los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto, así como la investigación mediante la cual se determinan cuáles son las tareas y actividades que son necesarias en dicho puesto.

Según Rodríguez (2007) el análisis de puestos tiene las siguientes ventajas:

- Para la organización indica los aspectos de inicio en el diseño y el análisis de la estructura organizacional, establece los niveles jerárquicos y la coordinación correspondiente.
- Para el trabajador describe las tareas que debe desarrollar, la manera de hacerlo, el fin y responsabilidad por tarea, así mismo describe las características del puesto.
- Para el área de recursos humanos le sirve como guía para el reclutamiento y selección de personal, permite detectar las necesidades de capacitación y permite realizar la valuación del puesto.
- Para los supervisores le indica las actividades y le permite distribuirlas, ayuda además a realizar un reemplazo fácilmente y a controlar a sus subordinados.

En conclusión, el análisis de puestos es un paso fundamental en la estructura y funcionamiento de las organizaciones y debe realizarse de manera adecuada para, a partir de este análisis, definir otros procesos de gestión humana.

- Valuación de puestos: según Sánchez (1986) la evaluación de puestos se puede entender como un proceso que mediante técnicas identifica el valor puntual de un puesto en una organización, haciendo una comparación directa con los otros puestos dentro de una organización.

La valuación de puestos tiene como objetivos, según Rodríguez (2007), proporcionar bases para lograr una eficaz administración de salarios, implantar datos para la planeación y control de costos de recursos humanos, reducir la rotación de personal, motivar al personal en relación con sus objetivos y mejorar la imagen externa de la organización. Para realizar la valuación de puestos se pueden utilizar varios métodos, los más conocidos son los siguientes:

- Método de graduación: es uno de los métodos más sencillos y menos costosos. Se basa en que un comité valuador compara los puestos según su importancia en orden ascendente, el número de graduaciones que conforman la escala depende del tamaño de la organización; este método es sencillo pero no da la precisión que pueden brindar métodos más complejos.
- Método de alineamiento: es una valuación sencilla en la cual un comité integrado por representantes de la organización, trabajadores y del departamento de personal se encargan de clasificar los puestos de trabajo en unas tarjetas según la importancia relativa de los mismos. Estas clasificaciones se promedian al final y se define el orden de importancia que determina el salario de los empleados.
- Método de puntos: es el más utilizado actualmente en Europa y América. Consiste en asignar unas unidades de valor o puntos a cada uno de los factores definidos que forman el puesto; de esta manera se pueden ordenar posteriormente dependiendo del número de puntos obtenidos por cada puesto. En este método es muy importante definir cuáles son los factores determinantes y a su vez el grado de importancia de cada factor según el cargo.
- Método de comparación de factores: es una variación del método de puntos. A diferencia de este último utiliza pocos factores y el análisis se realiza comparando con los puestos clave y los puestos no clave.

Teniendo en cuenta lo que se ha enunciado con relación al marco conceptual y teórico, que permite tener más claridad sobre la empresa, las circunstancias que la rodean y los procesos de gestión humana que se analizan, en la siguiente parte del trabajo se realiza el desarrollo del mismo y la intervención planteada.

### 3. Método de solución

#### 2.1 Pregunta

¿Cuáles son las estrategias, modificaciones y mejoras en las prácticas de gestión humana, que se pueden implementar en IONet S.A.S. teniendo en cuenta el estado actual de los procesos de gestión humana en la empresa?

#### 2.2 Método de investigación

El método desarrollado en la presente investigación es de tipo cualitativo, pues no se pretende cuantificar algún tipo de fenómeno social sino analizar, describir y contrastar a partir de percepciones de los actores del proceso para luego inferir de acuerdo con los resultados obtenidos. Un enfoque cualitativo cualifica y describe el fenómeno social en su contexto natural, según sean percibidos por los mismos actores que están dentro de la situación estudiada. Para lograr analizar y describir la situación se cualifica el estado de los procesos actuales de gestión humana en IONet.

#### 2.3 Tipo de estudio

El estudio es una investigación de tipo descriptiva, ya que se determinará el estado actual de la empresa, se establecerán los procesos de gestión humana más provechosos y se desarrollarán estos procesos al interior de IONet.

#### 2.4 Unidad de análisis

Como sujetos de investigación se encuentra en primer lugar la organización IONet, a la cual se le realizará el diagnóstico y posterior implementación de procesos de gestión humana.

Otro sujeto identificado en este análisis son los empleados de IONet, quienes intervienen directamente en el objeto de estudio y sobre los cuales se implementarán los modelos de gestión humana.

## 2.5 Instrumentos o técnicas de recolección de datos

Se han identificado diferentes instrumentos para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Para el caso de la contratación se utilizará la observación para analizar los resultados de personas contratadas previamente, se analizará esta información para establecer correlaciones entre personas que han sido exitosas en sus cargos y las que no y la manera como se realizó su contratación. Para el diagnóstico de la compensación se utilizarán dos instrumentos, el primero una entrevista semiestructurada para conocer la percepción interna de los empleados con relación a la compensación actual; el segundo una observación para identificar el comportamiento del mercado local con relación a la compensación para compañías dentro del mismo sector. Para la capacitación se analizará la situación actual por medio de la observación y se utilizarán entrevistas semiestructuradas para establecer cómo la misma impacta el rendimiento de los empleados al terminar el curso de la investigación. Finalmente, para seleccionar e implementar el método más adecuado para una compañía como IONet se realizará un análisis de documentos sobre la literatura existente.

## 2.6 Población

Se define como el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo de la empresa IONet.



## 2.7 Muestra

Muestra es una parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio; sobre ella se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Para el caso de la empresa IONet la muestra comprenderá la totalidad de los empleados que la componen.

#### 4. Diagnóstico de los procesos de contratación, capacitación y compensación

Como un punto de partida para fortalecer los procesos de gestión humana dentro de la organización se realizó un diagnóstico de algunos procesos clave; los resultados de este diagnóstico se muestran a continuación.

##### 4.1 Diagnóstico contratación

Para el diagnóstico de contratación se realizaron dos análisis diferentes, en primer lugar un análisis del estado actual de los procesos validando la existencia de estos mismos, la existencia de métodos y la presencia de herramientas que apoyen la contratación en la compañía; el segundo se enfoca en el análisis de los resultados de la compañía versus las variables de la contratación de las personas.

Para comenzar el análisis de los procesos se identificaron varios puntos que se describen a continuación:

Al momento de la investigación IONet no contaba con un departamento de selección de personal, sin embargo el proceso es llevado a cabo por dos personas dentro de la empresa que se concentran en las siguientes actividades: análisis de los puestos de trabajo actuales y la demanda futura, planeación del crecimiento de la empresa de la mano del departamento de mercadeo, publicación de vacante con universidades de las cuales tiene personal, selección de la persona que se piensa más idónea para el cargo y proceso de inducción a la empresa y al cargo.

La documentación del proceso es algo que debe mejorarse en IONet; en la actualidad solo se cuenta con algunas pruebas, el anuncio a publicar de la necesidad de personal y los documentos para el retiro de la misma en caso de ser necesario.

A medida que la empresa va creciendo y se van haciendo vitales nuevos puestos de trabajo, se van creando nuevos cargos a partir de dicha necesidad y se contratan las personas que se creen son idóneas para los mismos; sin embargo, en ocasiones no son las indicadas, por lo que deben ser reemplazadas para encontrar aquellas que se adapten al equipo de trabajo.

Aproximadamente cada seis meses la empresa requiere de una persona nueva, ya sea un técnico para el área de soporte, un vendedor para el área de mercadeo o una persona para un nuevo cargo. En el caso de la creación de un nuevo cargo se revisan los conocimientos que debe tener la persona, los requerimientos internos que se observan para el cargo, las necesidades de relaciones interpersonales y de habilidades específicas, la capacidad de tomar decisiones, el trabajo bajo presión, las restricciones de horario (por estudio casi siempre), sus medios de transporte, etc. Se prefiere para este proceso que el cargo nuevo sea desempeñado por una persona que ya se encuentra en la organización, esto con el fin de que las personas conozcan la posibilidad de realizar una carrera profesional en la organización. Sin embargo, debe cumplir con todas las necesidades y requerimientos del cargo. No se ha dado el caso, por ejemplo, que un buen técnico pueda desempeñar mejor aún las funciones de vendedor, pero la empresa no está cerrada a estas posibilidades y se mantiene alerta para conocer las capacidades y habilidades de su personal, aunque esto debería llevarse a cabo de una manera más estructurada que por simple observación.

En caso de no encontrarse una persona indicada para el cargo internamente, ya sea uno nuevo o existente, se lleva a cabo una recolección de hojas de vida por medio de: recomendados,

universidades, prensa, página de Internet, página de IONet o una combinación de las anteriores. Seguidamente se analizan, teniendo como filtro las habilidades para ejercer el cargo, y se elabora una prueba corta de aptitud y una entrevista; en el caso de los técnicos también se lleva a cabo una corta prueba de conocimientos básicos. Después se toma una decisión de la contratación entre la asistente administrativa y el gerente quien tiene la decisión final. Se informa al candidato telefónicamente que ha sido seleccionado y se le solicitan los documentos requeridos para comenzar a trabajar en la empresa.

Este proceso tiene una duración aproximada de un mes, incluyendo la recolección de hojas de vida. Los cargos más fáciles de cubrir son los de los técnicos, aunque últimamente no ha tenido buen resultado con las contrataciones lo cual ha llevado a IONet a pensar que sus procesos de gestión humana en este caso de la selección y contratación pueden ser mejorados radicalmente.

Para el análisis del éxito de las personas versus el proceso de contratación fue fundamental definir cuáles variables de entrada y de salida se trabajaron, entre ellas se mencionan:

Las variables de entrada en la contratación son las siguientes:

- Cargo: se clasifican las personas dependiendo del cargo que desarrollan; en este caso se clasifican entre ingenieros, técnicos, mercadeo y recepcionista.
- Tipo de contrato: se clasifican las personas dependiendo del tipo de contrato. Los tipos de contrato pueden ser practicante, término definido o término indefinido.

- Método de reclutamiento: consiste en el método por el cual se llevó a cabo la convocatoria (si es que la hubo). Los posibles métodos de reclutamiento son: recomendado, convocatoria anuncio en prensa y convocatoria universidades técnicas.
- Entrevista telefónica: esta variable consiste en identificar si se realizó o no una entrevista telefónica a la persona contratada. Los posibles valores son SÍ o NO.
- Entrevista presencial: esta variable consiste en identificar si se realizó o no una entrevista presencial a la persona contratada. Los posibles valores son SÍ o NO.
- Examen conocimiento: esta variable consiste en el resultado obtenido en el examen técnico de admisión en caso de que haya sido realizado. Los posibles valores son: N/A para el caso en el cual no se realizó el examen, resultado de 0 a 5, donde 0 es el resultado mínimo y 5 el resultado máximo.
- Examen personalidad: esta variable consiste en el resultado obtenido en el examen de personalidad en la selección, en caso de que haya sido realizado. Los posibles valores son: N/A para el caso en el cual no se realizó el examen, resultado de 0 a 5, donde 0 es el resultado mínimo y 5 el resultado máximo.
- Desempeño técnico: esta variable es el resultado de una apreciación subjetiva del jefe directo sobre el desempeño realizado técnicamente por la persona. La apreciación puede tomar cuatro valores diferentes: excelente, bueno, regular y malo.
- Desempeño personal: esta variable es el resultado de una apreciación subjetiva del jefe directo sobre el desempeño a nivel personal con relación a actitudes. La apreciación puede tomar cuatro valores diferentes: excelente, bueno, regular y malo.

- Estado: identifica si el empleado se encuentra trabajando actualmente en la empresa. Los posibles valores de la variable son: activo, para los empleados que se encuentran laborando actualmente, e inactivo, para los empleados que ya no hacen parte de la organización.
- Nivel de estudios: esta variable permite identificar el nivel de estudios de cada empleado. Se clasifican en los siguientes estados: profesional ingeniero, profesional no ingeniero, técnico y bachiller.

Las variables de salida, en este caso las consideradas de éxito, son las siguientes:

- Tiempo en la compañía después de la contratación (en meses): es considerada una variable de éxito por dos razones fundamentales. La primera es la alta capacitación necesaria, la segunda es el bajo volumen de empleados y por ende la dependencia en cada uno de ellos. Ambas consideraciones tienen un alto costo para la organización cuando un empleado se retira de la misma.
- Resultados de los “exámenes” realizados a los empleados con relación a su desempeño: esta variable es considerada importante debido a que se quiere identificar si existe algún factor en la contratación que influya en los resultados posteriores de cada persona dentro de la organización. Dicha variable también es tomada en cuenta en el análisis de capacitación que se realiza posteriormente; sin embargo, es importante aclarar que en este punto se mide el último resultado obtenido, mientras en la capacitación se mide la evolución que se ha tenido a través del tiempo.

Vale la pena destacar que actualmente IONet no cuenta con una evaluación de desempeño claramente definida, por lo cual el análisis se elabora con algunos exámenes realizados a los empleados y encuestas realizadas a los clientes que reciben el servicio.

Para el análisis se creó el archivo anexo “Anexo diagnóstico contratación y desempeño.xls” en el cual se recopila la información de contratación de los empleados y su desempeño según los exámenes mencionados.

Como una limitante al diagnóstico se identifica el volumen de los empleados, ya que los resultados pueden variar ostensiblemente por el tamaño de la población.

A continuación se listan los resultados de la evaluación:

- El 66 % de los empleados con desempeño técnico excelente se encuentran inactivos.
- El 100% de los empleados considerados con desempeño humano excelente se encuentran activos.
- El 66% de los empleados que se encuentran activos ingresaron a la compañía como recomendados, el 33% restante ingresó por convocatoria a universidades.
- El 60% de los empleados que ingresaron como practicantes se encuentran inactivos.
- El 37,5 % de los empleados a los cuales se les realizó una entrevista presencial se encuentran en estado activo.
- El 25% de los empleados a los cuales se les realizó una entrevista telefónica se encuentran en estado activo.
- Si se toma el 42% de los empleados con más alta nota en el examen profesional ninguno de ellos se encuentra en estado activo.

Teniendo en cuenta los resultados, las conclusiones del diagnóstico de contratación son las siguientes:

- La principal conclusión es la evidente falta de un método claro para medir el desempeño de los empleados, esto hace sumamente difícil definir si su contratación fue exitosa o no.
- Por los resultados del diagnóstico se identifica que es fundamental tener en cuenta aspectos sobre el saber y el hacer.
- Los factores de entrevista personal, entrevista telefónica y el examen técnico de ingreso no son tan relevantes a la hora de garantizar la retención de las personas.
- Es necesario crear una definición de perfiles ocupacionales de modo que los empleados tengan información clara acerca de sus funciones a desempeñar, los resultados que se esperan y cómo afectan a la organización.
- Dentro de los procesos actuales no se cuenta con un informe de selección; se hace importante poder definir una estructura del informe que permita llegar a una mayor certeza de la idoneidad de la persona.
- Se encontró que no se están realizando exámenes médicos de ingreso, lo cual pone en riesgo la empresa en el campo legal.
- IONet cuenta con una conciencia de la importancia de seleccionar adecuadamente su personal, por lo cual está dispuesta a invertir tiempo y recursos en este propósito.
- Se tiene una aproximación a las necesidades de los cargos por lo tanto se debe mejorar su exactitud y completitud.
- Existe la posibilidad de realizar una carrera dentro de la empresa e ir escalando a medida que se vuelven disponibles nuevas posiciones, los empleados actuales pueden escalar si cuentan con las habilidades necesarias.



## 4.2 Diagnóstico capacitación

Al igual que en el diagnóstico de contratación se realizaron dos análisis independientes que permiten obtener un resultado más completo del estado actual de la capacitación en IONet. En el primer análisis se identifica si existen herramientas, lineamientos y métodos que permitan identificar la presencia de un proceso de capacitación bien definido. En el segundo análisis, por medio de la observación, se revisaron los exámenes realizados durante el periodo en que los empleados se han desempeñado en la compañía; en este caso se identificó el cambio en el tiempo de las variables de salida para evaluar la evolución en la capacitación de los empleados a través del tiempo. Se debe tener en cuenta que la empresa IONet tiene las características de una pequeña empresa, por su tamaño, volumen de empleados y estructura organizacional, las cuales hacen que no haya un seguimiento claramente definido de los exámenes y en algunos casos sea obtener resultados eficaces a través de la observación, igual pasa en muchas pequeñas empresas.

Para comenzar con el diagnóstico de los procesos se identificó que la empresa cuenta con un programa de capacitación para técnicos en sistemas y asesores comerciales. Los mismos son llevados a cabo por los empleados a su entrada a la empresa y a medida que nuevos cursos se hacen disponibles para ellos.

Las necesidades de capacitación se evalúan a partir de los planes a mediano plazo de la empresa, de la observación y de los resultados tanto de las pruebas de conocimiento como de las encuestas a clientes. A partir de las mismas se van generando nuevos cursos de capacitación en el sitio de moodle (<http://capacitacion.ionet.com.co>). En la actualidad se cuenta con los cursos de: Manejo de herramientas de información, Introducción nuevo empleado IONet, Linux 0, Redes 0, Habilidades Técnicas 0, Introducción recepcionista.

Así mismo, la empresa cuenta con un modelo de acompañamiento para los nuevos técnicos, este consiste en que luego de terminar los cursos de capacitación para técnicos de sistemas (aproximadamente en las primeras dos semanas dentro de la empresa) el nuevo técnico acompaña a uno de los técnicos más expertos en la realización de sus labores para de este modo adquirir conocimientos sobre los procedimientos dentro de la empresa. Al término de este proceso, que toma dos semanas más aproximadamente, el empleado presenta una prueba de conocimiento por medio de la cual se valida el conocimiento adquirido durante el periodo de capacitación y se ajusta por medio de una sesión con el técnico experto sobre los temas que no cumplan con el nivel requerido para iniciar las labores por su cuenta. Así también existe un modelo de acompañamiento para las asesoras comerciales nuevas por medio del cual la asistente administrativa, quien cuenta con mucha experiencia en la venta de los servicios de la compañía (ya que el puesto de asesora comercial es nuevo y anteriormente la asistente administrativa desempeñaba ambos cargos), enseña por medio del acompañamiento las habilidades necesarias sobre los servicios de la empresa y las estrategias de venta a utilizar con los posibles clientes.

Aunque en la actualidad no se ha destinado un presupuesto a la capacitación, es considerado una parte esencial del desarrollo del mercado de la empresa pues se piensa que entre mejor están capacitados los técnicos de soporte, por ejemplo, más clientes pueden atender y puede pagárseles un mejor salario, mejorando así su nivel de vida a la vez que aumenta el nivel de competitividad de la empresa.

En el segundo diagnóstico, en base a una encuesta semiestructurada realizada a los clientes donde se identificó la percepción de los mismos con relación a varios aspectos de los

empleados de IONet, se elabora un análisis del cambio en la percepción de los clientes. La encuesta ha sido realizada en dos oportunidades durante el 2013, los aspectos que se calificaron son los siguientes:

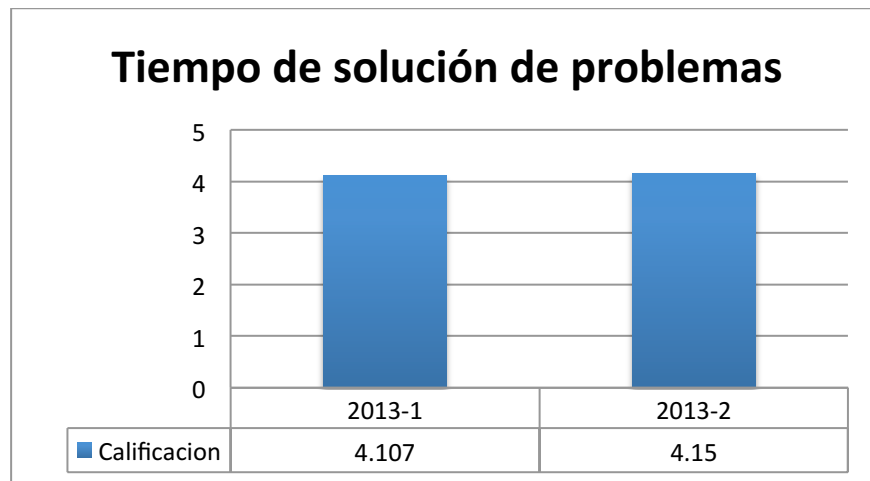
- Oportunidad del servicio: hace relación a la rapidez en cuanto a las inquietudes de los empleados de IONet cuando se presentan problemas que requieren soporte donde sus clientes.
- Claridad y conocimiento: hace relación a la percepción que tienen los clientes en cuanto al conocimiento y claridad de conceptos sobre los servicios que ofrece la compañía.
- Tiempo: se refiere a la percepción del tiempo que le toma a un empleado de IONet resolver un problema de soporte.
- Atención telefónica: hace relación a la percepción del nivel de atención prestado por los empleados de IONet cuando el soporte de problemas se realiza telefónicamente.
- Satisfacción: hace relación a la percepción general del servicio de IONet por parte de sus clientes.

Los resultados de la encuesta son los siguientes:

Para el objetivo del diagnóstico de la capacitación se destacan los resultados obtenidos con relación al tiempo y con relación a la satisfacción en el servicio prestado, teniendo en cuenta que estos aspectos pueden verse modificados por las capacitaciones internas realizadas a los empleados de la compañía.

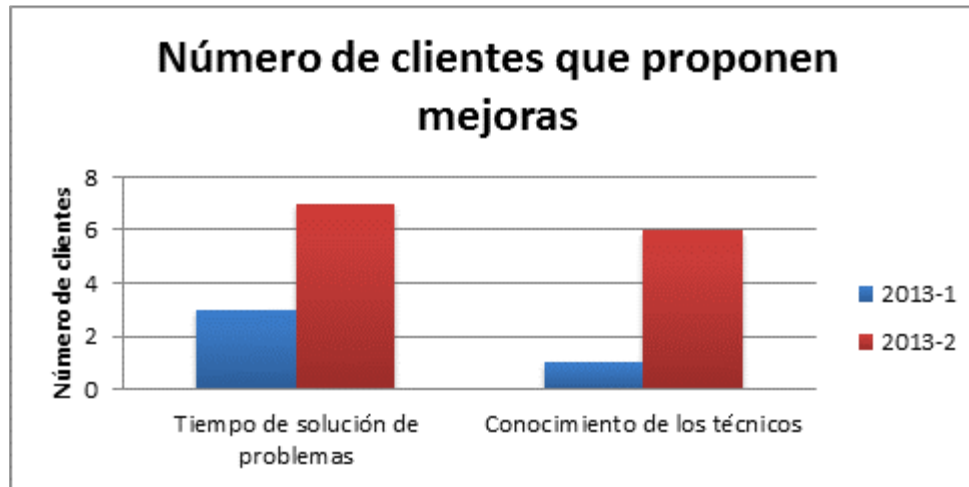
Resultados comparativos del tiempo tomado por un empleado de la compañía al resolver un problema de soporte de 1 a 5:

Figura 3. Comparativo encuesta tiempo de solución de problemas



Como se observa en la Figura 3 la percepción de los clientes con relación al tiempo que toma atender un caso de soporte se ha incrementado positivamente desde el primer semestre del 2013 en un 0,04, por lo cual se puede decir que perceptivamente el tiempo de solución ha sido menor y esto podría ser generado por un alto conocimiento de los empleados, lo cual finalmente puede ser causado por las capacitaciones que se realizan.

Figura 4. Comparativo encuesta propuestas clientes



En la Figura 4 se identifica el cambio en la percepción de los clientes con relación a los aspectos a mejorar en el servicio de IONet. La tabla muestra el cambio del primero al segundo semestre de 2013 sobre los factores de conocimiento de los técnicos y tiempo de respuesta y solución de problemas, dos factores que se identificaron como los más relevantes para los clientes y están relacionados directamente con la capacitación.

Como se puede observar, el cambio que se presenta entre los periodos es que un número mayor de clientes consideran que se debe mejorar tanto el tiempo de respuesta como el conocimiento de los técnicos. Esto indica que la capacitación es indispensable para mejorar estos dos puntos críticos que aseguran una correcta prestación de los servicios de IONet.

#### Conclusiones del diagnóstico de la capacitación

- Se evidencia una necesidad de una herramienta informática para medir la capacitación y su evolución en el tiempo. Es necesario poder almacenar los resultados de los exámenes de conocimiento en un sistema de información, para de esta manera poder medir su evolución.

- Al igual que en el diagnóstico de contratación es evidente la falta de un método para medir el desempeño a lo largo del tiempo que permita evidenciar la evolución de los empleados y las necesidades de capacitación.
- Se evidencia la falta de un presupuesto anual establecido para el proceso de capacitación.
- Se concluye que la oferta de cursos de la plataforma de capacitación debe ser más completa y se deben crear cursos adicionales (cursos obligatorios, cursos opcionales).
- Basados en la encuesta a clientes realizada en el segundo semestre de 2013, la cual reveló que los clientes perciben a los técnicos con un nivel de conocimiento medio, se hace necesario mejorar el nivel de conocimiento de los técnicos, ya que uno de los pilares de la compañía es el buen servicio al cliente y el mismo se logra en el área de soporte por medio de técnicos bien capacitados que resuelven los problemas en el menor tiempo posible.
- La empresa cuenta con un sistema de capacitación que puede escalarse para cumplir con las necesidades actuales y futuras de capacitación de sus empleados; sin embargo, es necesario potenciarlo de alguna manera para permitir las capacitaciones prácticas.
- La capacitación que se le brinda a los empleados de IONet actualmente los habilita para cumplir con sus obligaciones laborales, sin embargo la misma puede mejorar.

#### 4.3 Diagnóstico de la compensación

El diagnóstico de la compensación se enmarca por tres análisis diferentes. En primer lugar se realizó un análisis del estado actual de los procesos, validando la existencia de estos, la existencia de métodos y las herramientas que apoyen el adecuado manejo de compensación en la compañía. En segundo lugar se cuenta con los resultados de la encuesta semiestructurada de

compensación realizada a finales de 2013, donde se analizó la percepción actual de la compensación en la compañía. Por último se realizó la comparación de los salarios actuales con el estándar del sector servicios informáticos para cargos con las mismas responsabilidades y nivel educativo (Fedesoft, 2012: 54).

Para comenzar el análisis de los procesos se identificaron varios puntos que se describen a continuación:

En el subsistema de compensación nos encontramos con que en IONet, la remuneración de los cargos se realiza tanto por el cargo como por la persona. Así mismo observamos que aunque siempre se ha buscado crear una escala salarial no se ha realizado, en parte por el tamaño de la empresa y por la diferencia de conocimiento entre personas que realizan las mismas labores. La forma como los empleados reciben un aumento en sus salarios es con el cambio a nuevos cargos que van apareciendo con el tiempo, con los incrementos anuales que se llevan a cabo con el índice de inflación y con mérito en cuanto a su contribución a la organización. Sin embargo, el mérito consiste en una mera observación y en la actualidad no es medido con un instrumento que asegure su imparcialidad, pertinencia y consistencia.

En el diagnóstico se determinó que los salarios del área técnica son fijos mientras que los del área de mercadeo son variables, estos cambian de acuerdo a las comisiones que reciban las personas del área, son pagados mensualmente y se constituye como salario para los empleados cumpliendo de esta forma con la legislación vigente.

Por otro lado, en cuanto a las horas extra se observa una organización que cumple con el pago del tiempo extra de sus empleados. Dicho pago se realiza estimando el tiempo extra trabajado y a una tasa levemente superior que lo establecido por la ley. Sin embargo, no se lleva un control del mismo ni se almacenan datos históricos, más aun, no se constituye como salario al empleado, por el contrario se paga en efectivo semanalmente.

En IONet se considera una falta grave la no asistencia al trabajo sin contar con una razón de peso y es causal de despido; sin embargo se observa un problema de llegadas tarde con algunos de sus empleados que no ha sido solucionados hasta la actualidad y no se lleva un registro del incumplimiento ni de las ausencias pero se pretende implementarlo a corto plazo con el nuevo cargo de auxiliar administrativo.

Por último se observa que se realiza un pago en especie a los empleados mediante alimentos en la oficina, eventos sociales y otros asuntos no exigidos por la ley para el pago a los empleados; esto constituye un salario adicional que está cuantificado pero es desconocido por la mayoría de los empleados de la empresa.

Como segundo análisis se presentan a continuación los resultados de la encuesta realizada directamente a los empleados. Las conclusiones más importantes son las siguientes:

- La calificación más baja de los aspectos encuestados con relación a la percepción de los empleados fue la suficiencia del tiempo para compartir con su familia y amigos, la calificación promedio fue de 3 sobre 5.
- La calificación más alta de percepción refleja que el ambiente laboral de la compañía está en un alto nivel, la calificación promedio fue de 4.5.



- El 100% de los empleados consideran que las compensaciones a través de bonos por ventas, bonos por cumplimiento de metas y capacitaciones dentro de la empresa son alternativas interesantes de compensación.

Como tercer diagnóstico se realizó una comparación del salario actual de los técnicos de soporte de IONet con los resultados del “Estudio de salarios y profesionales del sector de software y TI de Colombia 2012” (Fedesoft, 2012: 54), los resultados fueron los siguientes:

- Técnicos/tecnólogos de software

Para el tamaño de la empresa actual de IONet, de menos de 5.000 millones de facturación anual, el promedio de la encuesta fue de 827.900 pesos. El promedio en IONet para el 2013 fue de 780.000. Es importante resaltar que la encuesta menciona técnicos y tecnólogos enfocados al desarrollo de software; sin embargo, permite establecer una referencia para el análisis ya que tanto el nivel educativo como su profesión son equivalentes a los cargos ocupados en IONet.

- Ingeniero de servicios/soporte junior

Para el tamaño de empresa actual de IONet, de menos de 5.000 millones de facturación anual, el promedio de la encuesta fue de 1.250.000 pesos. El promedio en IONet para el 2013 fue de 780.000. El 60% de los encuestados eran ingenieros, el 20% eran técnicos y el 20% eran tecnólogos. En IONet el 100% de los empleados con este rol son técnico,s por lo cual sus salarios se alejan de este promedio.

#### Conclusiones diagnóstico compensación

- Con relación a los ingenieros de servicio o soporte que trabajan en el sector de tecnología, los promedios de salario en IONet son considerablemente inferiores al promedio del sector en

Colombia, lo cual puede explicarse por un porcentaje alto de ingenieros en la encuesta base (60%) versus un porcentaje muy bajo de ingenieros en IONet (0%).

- Con relación a los técnicos y tecnólogos que trabajan en el sector de la tecnología, los promedios de salario en IONet son ligeramente inferiores al promedio del sector en Colombia.
- El tiempo libre por fuera de la compañía es un aspecto en el cual los empleados demuestran menos conformidad, se puede analizar como alternativa de compensación los días libres por cumplimiento de objetivos.
- Existe un esquema de salario variable que debe expandirse y mejorarse para ayudar a la empresa a motivar a los empleados hacia el logro de los objetivos.
- Hay alternativas de compensación adicionales que los empleados consideran interesantes como bonos por ventas, bonos por cumplimiento de metas y capacitaciones dentro de la empresa.
- No se cuenta con una curva salarial que permita definir claramente el salario por cargos y no por personas.
- Se cumple con las regulaciones acerca del pago de las horas extra; sin embargo, es necesario llevar un registro más detallado al respecto.
- Se evidencia la falta de una herramienta de registro de ingreso de los empleados que permita identificar claramente cuáles personas están incumpliendo con el horario laboral.
- Se evidencia nuevamente la falta de una evaluación de desempeño que permita compensar a los empleados con relación a su desempeño.

## 5. Desarrollo de los procesos de ingreso, desarrollo y compensación en IONet

Los capítulos anteriores permiten conocer cómo funciona la compañía IONet actualmente y cuáles son sus virtudes y dificultades desde la perspectiva de los procesos de gestión humana. Así mismo se mencionaron las bases de los procesos de gestión de humana y su evolución en el ámbito organizacional.

Teniendo en cuenta dichas bases, en este capítulo se pretende tomar las conclusiones del diagnóstico de la compañía y las mejores prácticas desde la teoría para proponer intervenciones a los procesos de gestión humana que permitan que IONet logre transformar la manera de administrar el talento humano para el bienestar de sus empleados y el logro de los objetivos de la compañía a corto, mediano y largo plazo.


### 5.1 La contratación y aspectos legales en IONet

A continuación se listarán los hallazgos que son considerados más importantes; para cada uno se propone una intervención puntual que debe aplicarse:

#### 5.1.1 Definición de perfiles ocupacionales

Se encontró que los perfiles actuales no contaban con la información suficiente para guiar a los empleados de IONet a realizar sus tareas de manera efectiva; tampoco permitía realizar un

proceso de selección más preciso que ayudara a identificar a los candidatos más cercanos al perfil, es por esto que se propone una definición de cargo como la siguiente:

	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>		<b>Ionet-PC-A-001</b>
	<b>PERFIL DE CARGOS</b>		<b>Abril de 2014</b>
	<b>Àrea Administrativa</b>	<b>Página 60 de 4</b>	<b>Versión 1</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
Nombre del área	Administrativa
Denominación del cargo	Asistente Administrativo
Actual ocupante	Jessica González Ortiz
Cargo superior inmediato	Gerente General
Fecha	Junio 1 de 2014

\_\_\_\_\_Huella \_\_\_\_\_Huella

FIRMA TITULAR

FIRMA SUPERIOR INMEDIATO

CC

CC

MISIÓN DEL CARGO	
Ejecutar labores de apoyo administrativo que faciliten el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa	
OBJETIVO GENERAL	
Mantener un flujo de efectivo constante hacia la empresa mientras controla el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte del recurso humano	
RESPONSABILIDADES	
Funciones principales del cargo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo a diferentes procesos de recursos humanos como: premiaciones, diligenciamiento de descargos, promoción de valores, horarios de trabajo, contratación, solución de conflictos y autorización de permisos y cumplimiento del reglamento (D)</li> <li>2. Realizar seguimiento al canal de venta de asesores externos a la empresa, para asegurar un continuo flujo de nuevos clientes (S)</li> <li>3. Responsabilidad sobre el cobro de la cartera de la empresa de manera oportuna y cordial con los clientes (S)</li> <li>4. Responsabilidad sobre la facturación de la empresa (M)</li> <li>5. Responsabilidad sobre las compras a proveedores de insumos, materias primas, materiales, material ofimático, alimentos oficina y las demás compras habituales siempre y cuando su valor no sea superior a tres SMLV (S)</li> <li>6. Responsabilidad sobre los pagos a empleados (nómina) y extras (Q)</li> </ol>

	<p>7. Responsabilidad sobre los pagos a proveedores (S)</p> <p>8. Responsable de las actividades relacionadas con servicio al cliente como: envío de tarjetas electrónicas, envío de comunicaciones, envío de regalos, atención a quejas o requerimientos y elaboración de encuestas de satisfacción (S)</p>
<b>Funciones complementarias del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio eficiente al cliente (D)</li> <li>• Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa (D)</li> <li>• Informar sobre descuentos y promociones en los servicios a las diferentes empresas (M)</li> <li>• Notificación y recordación de instrucciones o circulares asignadas por la gerencia u otros departamentos hacia el resto de los empleados (Q)</li> <li>• Participar en las comisiones o reuniones de trabajo (Q)</li> <li>• Crear y actualizar el calendario de actividades administrativas (S)</li> <li>• Responsabilidad sobre el registro de los pagos de los clientes (D)</li> <li>• Responsabilidad sobre la programación de citas, visitas o eventos que involucren a los demás departamentos (D)</li> <li>• Responsable de la atención a los clientes y recepción de llamadas (D)</li> <li>• Responsable de la logística de los eventos de la empresa (D)</li> <li>• Responsable de organizar y conocer el archivo o documentación de la empresa, incluyendo la documentación de proveedores, personal, clientes, contratos, etc. (M)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del registro de la dotación de los empleados (M)</li> </ul>
<b>DIMENSIONES</b>	
N.º Personas directas a su cargo	0
N.º Personas indirectas	1 Oficios varios
Presupuesto de inversiones a su cargo	0
Presupuesto de gastos a su cargo	3 SMLV
Valor de activos a su cargo	Equipo de cómputo, muebles y enseres de oficina
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Niveles de reporte:</b> Gerente General	
<pre> graph TD     Gerencia[Gerencia] -.- Contador[Contador]     Gerencia --- I+D[I+D]     Gerencia --- CS[Coordinador Soporte]     Gerencia --- Vendedores[Vendedores]     Gerencia --- AA[Asistente Administrativa]     CS --- TS[Técnicos De Sistemas]           </pre>	

--

TOMA DE DECISIONES		
Decisiones que el cargo puede y debe tomar	<div>1. Apoyo a la gestión de las otras dependencias de la empresa</div> <div>2. Apoyo organizacional permanente a la gestión de la gerencia</div> <div>3. Custodia de la documentación y la información</div> <div>4. Manejo y control de la agenda de compromisos y eventos</div>	
Decisiones que el cargo debe proponer	<div>1. Priorizar las tareas asignadas de acuerdo con al flujo de trabajo en la oficina</div> <div>2. Garantizar la confidencialidad de la información en el archivo</div> <div>3. Ideas para dinamizar la gestión de la empresa</div>	
RELACIONES		
Internas		
Con quien	Propósito	Frecuencia
Grupo primario	Manejo de agenda, control de actas de reuniones, archivo	Semanal y según sea requerido



Dependencias de la empresa	Apoyo a actividades, registros de servicios prestados	Diario
Contador	Apoyo a novedades de nómina, gestión de cartera, pagos a proveedores	A necesidad
<b>Externas</b>		
<b>Con quien</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Clientes	Mantener vigencia de contactos para prestación de servicios, cobros de facturas	Diario
Proveedores	Solicitud de materiales, productos y servicios	Diario
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>		
<b>Formación básica</b>	Estudios en administración, nivel tecnológico o profesional	
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos básicos de contabilidad  Conocimientos básicos de legislación laboral y tributaria  Operación básica de los programas de Office (Word, Excel, Power Point)  Manejo de Internet y correo electrónico	

	<p>Manejo del inglés (preferible)</p> <p>Manejo de archivo físico y digital</p> <p>Principios básicos de gestión del talento humano</p>
<b>Experiencia</b>	<p>Mínimo dos años en actividades administrativas de nivel inferior o un año en un cargo equivalente</p>
<b>Competencias organizacionales</b>	<p>Liderazgo y relaciones interpersonales</p> <p>Motivación, iniciativa y autonomía</p> <p>Orientación al cliente interno y externo</p> <p>Buena expresión oral y escrita</p> <p>Redacción y ortografía</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Solución de problemas y toma de decisiones</p>
<b>Competencias de comportamiento</b>	<p>Disposición permanente</p> <p>Buena presentación personal</p> <p>Orden y aseo</p> <p>Discreción en el manejo de la información</p> <p>Honestidad y respeto</p>

	<p>Proactividad y creatividad</p> <p>Puntualidad</p> <p>Acatar y respetar las normas y demás directivas de la empresa</p> <p>Capacidad de reacción a trabajar bajo presión y contra el tiempo</p> <p>Responsabilidad frente a sus funciones básicas</p>
<b>Período de adaptación</b>	Seis meses es el tiempo requerido para dominar el cargo por completo

RESTRICCIONES DEL CARGO	
<b>Sexo</b>	Preferiblemente mujer
<b>Edad</b>	Indiferente
ALCANCE DE LOS RETOS	
<b>Retos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de clientes en un 8% trimestral por medio del canal de asesores externos</li> <li>• Entrega de la factura a los clientes de mensualidad en menos de cinco días luego del inicio del mes y entregar las facturas de venta de productos o servicios eventuales en menos de tres días de la entrega del producto o servicio.</li> <li>• Mantener el nivel de satisfacción de los clientes sobre el 90% en</li> </ul>

	<p>las encuestas semestrales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la cartera de la compañía por debajo del 50% de la facturación mensual y el tiempo máximo de cobro por factura por debajo de treinta días.</li> <li>• Mantener una excelente relación con los proveedores y realizar sus pagos máximo el día del vencimiento de las facturas.</li> </ul>
--	--

PROBABILIDADES DE ACCIDENTES DE TRABAJO	
A	RIESGO INTOLERABLE: consecuencia extremadamente dañina y probabilidad alta
B	RIESGO IMPORTANTE: consecuencia dañina y probabilidad alta
C	RIESGO MODERADO: consecuencia ligeramente dañina y probabilidad alta
D	RIESGO IMPORTANTE: consecuencia extremadamente dañina y probabilidad media
E	RIESGO MODERADO: consecuencia dañina y probabilidad media
F	RIESGO TOLERABLE: consecuencia ligeramente dañina y probabilidad media
G	RIESGO MODERADO: consecuencia extremadamente dañina y probabilidad baja
H	RIESGO TOLERABLE: consecuencia dañina y probabilidad baja
I	RIESGO TRIVIAL: consecuencia ligeramente dañina y probabilidad baja

CONDICIONES LABORALES		
TIPO DE RIESGO	CLASE DE RIESGO	CLASIFICACION DEL RIESGO
<b>Físicos</b>	Ruido	<b>I</b>
	Temperatura extrema (incluye contacto)	<b>H</b>
	Iluminación	<b>I</b>
	Vibraciones	<b>I</b>
	Radiaciones	<b>I</b>
<b>Químicos</b>	Material particulado	<b>I</b>
	Gases y vapores	<b>I</b>
	Humos	<b>I</b>
	Rocíos y neblinas	<b>I</b>
	Plaguicidas y órganos fosforados	<b>I</b>
<b>Físico - Químicos</b>	Incendio	<b>I</b>
	Explosiones	<b>I</b>
<b>Eléctricos</b>	Contacto directo	<b>H</b>

	Contacto indirecto	<b>I</b>
<b>Ergonómicos</b>	Movimientos repetitivos	<b>H</b>
	Manejo de cargas	<b>I</b>
	Esfuerzo visual	<b>H</b>
	Carga física	<b>I</b>
	Postura corporal	<b>H</b>
	Puesto de trabajo	<b>H</b>
<b>Mecánicos</b>	Proyección de partículas	<b>I</b>

### 5.1.2 Sistema de ingreso

#### 5.1.2.1 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento en IONet es el primero dentro del sistema de ingreso. Los candidatos reclutados en este proceso pasarán luego al proceso de selección. Para el proceso de reclutamiento se definieron varias técnicas a ser utilizadas. A continuación se indican cuáles son los pasos a seguir:

- Reclutamiento interno: se considera que es la primera opción para todas las vacantes y consiste en ofrecer el puesto a los empleados que se encuentran trabajando actualmente en la organización.

Nota: es importante aclarar que para algunos puestos puntuales puede ocurrir que se necesite personal externo, por ejemplo en casos en los cuales se requieran nuevas capacidades o nuevas formas de pensar.

- Reclutamiento externo: en caso de no encontrar candidatos con el perfil indicado dentro de la organización se procede a reclutar personas del mercado laboral. De las técnicas que se revisaron en el marco teórico se utilizarán las que se listan a continuación, para ello no es necesario hacer uso de todas las técnicas para cada vacante sino de las que se consideren más apropiadas para cada puesto de trabajo:
  - Consulta a los archivos de candidatos y al correo empleo@ionet.com.co.
  - Contacto con área de egresados y de prácticas de instituciones educativas.
  - Presentación de candidatos por medio de recomendación de empleados.
  - Agencia de reclutamiento de personal externa.

Nota: esporádicamente se reciben hojas de vida a través de la página web de IONet. Éstas se revisan en caso de que existan vacantes abiertas o se guardan en la base de datos de hojas de vida para otra oportunidad.

#### 5.1.2.2 Proceso de selección

Este proceso recibe a los candidatos reclutados y pretende realizar una selección del personal más idóneo para la vacante; tiene los siguientes pasos:

- Comparación de hoja de vida con perfil del cargo.
- Verificación de referencias.
- Entrevista personal.
- Prueba de personalidad.

Adicionalmente, el personal dedicado al área técnica realiza una prueba de conocimiento técnico.

Luego estas pruebas se analizan y se selecciona la persona con las mejores cualidades humanas y competencias laborales para desempeñar el cargo de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Actitudes que más se identifiquen con la organización y el cargo.
- Las personas deben poder pertenecer y enriquecer la cultura de la empresa.
- La percepción de confianza y valores que se perciba en la entrevista personal.
- Los rasgos obtenidos en la prueba de personalidad según el perfil de cada cargo.

#### 5.1.2.3 Proceso de contratación

El proceso de contratación en IONet es la vinculación de los candidatos seleccionados, luego del proceso de reclutamiento y de selección, para que puedan comenzar a laborar. Para ello es necesario cumplir con una serie de requisitos legales e internos implementados que permitan formalizar la relación laboral establecida entre la empresa y sus empleados.

Los candidatos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Certificado de antecedentes judiciales con antigüedad no superior a dos días.
- Ser mayor de edad o contar con un permiso de trabajo debidamente firmado y autenticado por sus padres.
- Tener la situación militar definida.

También deben presentar la siguiente documentación:



- Carnet de vacunación.
- Copia de Cédula de Ciudadanía.
- Copia de diplomas de estudio.
- Copia de la libreta militar.
- Copia de registro AFP y EPS.
- Copia de la licencia de conducción si lo tiene.
- Exámenes médicos de ingreso reglamentarios.
- Foto a color y con cara descubierta.
- Hoja de vida.

Seguidamente deben diligenciarse los siguientes documentos:

- Cláusula de confidencialidad con IONet.
- Contrato laboral.
- Afiliación a: EPS, AFP, ARL, Caja de compensación.
- Formato de información general.
- Registro de pagos efectuados.

### 5.1.3 Crear una entrevista general de selección

Se identificó en el diagnóstico que la mayor parte de la entrevista era escrita y esto no permitía tener un contacto cercano con el candidato ya que las respuestas podían no reflejar la realidad. Se decidió crear un nuevo formato de entrevista personal donde todas las preguntas se hicieran en medio de una charla y no con formatos escritos; adicionalmente se enfocó la

entrevista hacia la identificación de aspectos relacionados con la persona permitiendo una mejor percepción del candidato. El formato creado es el siguiente:

1. Cuéntenos sobre su familia.
2. ¿Qué valores lo definen como persona y como profesional?
3. ¿Por qué eligió su área de estudio?
4. Cuéntenos sobre sus anteriores empleos.
5. ¿Cuáles son los mayores logros de su carrera (personal y profesional)?
6. ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito?
7. Cuéntenos sobre sus expectativas profesionales a mediano y largo plazo.
8. ¿Qué expectativas tiene del cargo en la empresa?
9. ¿Qué gana la empresa si lo contrata a usted en lugar de otro candidato?
10. ¿Qué es para usted el servicio al cliente?
11. Cuéntenos qué conoce usted de esta empresa.
12. El salario está entre estos rangos, ¿desea continuar en el proceso?

## 5.2 Los planes de capacitación en IONet

Con relación al sistema de desarrollo se encontraron varios aspectos en el diagnóstico que pueden ser mejorados; a continuación se incluyen las intervenciones que se realizaron para este sistema.

### 5.2.1 Herramienta informática de seguimiento de capacitaciones

Con la siguiente tabla se pretende realizar un seguimiento constante y comparable de las capacidades técnicas de los empleados de la empresa; la misma permitirá la elaboración de mejoras al sistema de capacitación, en caso de ser necesarias.

Tabla 1. Formato seguimiento capacitación empleados

FORMATO SEGUIMIENTO CAPACITACION EMPLEADOS												
Responsable	Coordinador Soporte											
Fecha\Día	Inicio	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	Promedio
Empleado 1												
Empleado 2												
Empleado 3												
Empleado 4												

### 5.2.2 Proceso de revisión anual de capacitación

En el diagnóstico del proceso de capacitación se identificó que la evaluación de dicho proceso no cumple con las necesidades de la organización y que la plataforma de capacitación se actualiza únicamente de manera eventual. Es por esto que se propone definir un proceso que evalúe el resultado anual del sistema de capacitación y que permita identificar las necesidades de formación y capacitación de la empresa, de este modo se consigue alinear dicho proceso con los objetivos organizacionales. El primer paso para llevar a cabo la evaluación es realizar un análisis de los resultados del periodo anterior, teniendo en cuenta la siguiente información:

- El estado de completitud por parte de los empleados de los cursos existentes.
- La encuesta de satisfacción de clientes.

- La evaluación de desempeño.
- Los objetivos anuales de IONet.
- Los resultados de exámenes técnicos (si aplica).

Luego de analizar la información se obtienen conclusiones sobre las situaciones puntuales que están impactando los objetivos de la organización y se procede a definir las acciones que se deben tomar en el proceso de capacitación, para ello se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Definir si se requieren nuevos cursos sobre temas existentes o si se requieren cursos sobre temas nuevos.
- Establecer si es necesario que algún empleado realice un refuerzo en alguno de los cursos o realice cursos adicionales.
- Establecer si se requiere formación en instituciones educativas.
- Identificar si es necesario actualizar alguno de los cursos existentes bien sea por nuevas tecnologías o por modificaciones en los procesos internos.

Finalmente, se planea la creación de los nuevos cursos o se consulta la disponibilidad de cursos de formación externos para incluirlos dentro de la planeación del tiempo de los empleados.

### 5.2.3 Ampliar la oferta de cursos opcionales y obligatorios

Los cursos presentados a continuación responden a las necesidades de capacitación existentes en los diferentes cargos de IONet. Estas mismas han sido identificadas por medio de diferentes métodos como la observación, encuestas a clientes, evaluaciones de desempeño,

exámenes de conocimiento, entre otros. Así mismo pretenden desarrollar en los empleados de la empresa no solo las capacidades contenidas en los cursos sino un espíritu de curiosidad.

## Módulo 1. Generales

Este módulo está diseñado para que los empleados conozcan la información general de IONet, sus sistemas de información, el trato que deben brindar a sus clientes, los consejos sobre seguridad y las normas que rigen en la empresa. Los mismos son obligatorios para todos los empleados que trabajan en la empresa y pretenden establecer una base para el desarrollo posterior de sus tareas

La oferta de cursos en esta sección se compone de:

- Comunicación interpersonal.
- Conciencia ambiental.
- Ética laboral.
- Introducción nuevo empleado.
- Manejo de tiempo.
- Manejo herramientas de información.
- Microsoft Office básico.
- Prevención accidentes.
- Servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.

## Módulo 2. Operativos

Los cargos operativos abarcan todas las actividades del día a día dedicadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Los cursos diseñados para este módulo están divididos en diferentes áreas funcionales para que sean particulares a cada una. Cada área cuenta con un número diferente de cursos en virtud de las necesidades de capacitación que han sido identificadas para sus cargos.

La oferta de cursos en esta sección se compone de:

- Habilidades administrativas:
  - Planeación.
  - Liderazgo.
  - Negociación.
  - Innovación.
  - Finanzas básicas.
  - Gestión humana
- Líderes:
  - Gestión de proyectos.
  - Habilidades administrativas.
  - Planeación.
- Recepcionista:
  - Introducción recepcionista.
- Soporte:
  - Nivel 0:
    - Cableado 0.
    - Habilidades técnicas 0.
    - Linux 0.
    - Redes 0.
    - Telefonía 0
  - Nivel 1:
    - Cableado 1.
    - Habilidades técnicas 1.
- Linux 1.
- Redes 1.
- Telefonía 1.
- Nivel 2:
  - Cableado 2.
  - Habilidades técnicas 2.
  - Linux 2.
  - Redes 2.
  - Telefonía 2.
- Nivel 3:
  - Cableado 3.
  - Habilidades técnicas 3.
  - Linux 3.
  - Redes 3.
  - Telefonía 3.
- Ventas:
  - Introducción vendedora.
  - Servicios de IONet.
  - Técnicas de venta.

### Módulo 3. Opcionales

Los temas presentados en este módulo son ofrecidos para que los empleados los realicen de forma voluntaria. Es para aquellos que deseen un beneficio personal ya que son temas que pueden ser de gran utilidad y que pueden aplicarse en cualquier momento en el entorno laboral, social, familiar y personal.

La oferta de cursos en esta sección se compone de:

- Ciencia.
- Estilo de vida saludable.
- Finanzas personales.
- Geografía.
- Historia mundial.
- Microsoft Excel.
- Microsoft Outlook.
- Microsoft Word.
- Tecnología en general.

#### 5.2.4 Evaluación del desempeño

En el diagnóstico de contratación se hizo evidente la falta de un sistema de valoración de desempeño que permita evaluar el rendimiento actual de los empleados con relación al rendimiento esperado para sus perfiles de cargo. Se definió entonces el proceso de evaluación de desempeño que se aplicará a todos los empleados de IONet.



Es muy importante que antes de realizar el seguimiento individual se recolecte la información sobre el desempeño del empleado en el periodo anterior por medio de: SATI, informes de calidad del servicio, encuesta de satisfacción de clientes, informes de tiempo de atención, tiempos de respuesta a necesidades, la definición del perfil para cada cargo y por último los compromisos y conclusiones de la evaluación de desempeño del periodo anterior para evaluar su cumplimiento. A continuación se listan los factores propuestos a ser medidos en la evaluación de desempeño:

- Apoyo a las demás áreas de IONet.
- Cumplimiento con informes y reportes.
- Cumplimiento de actividades en SATI.
- Cumplimiento de metas.
- Cumplimiento de retos.
- Disposición y compromiso.
- Indicadores de calidad en el servicio.
- Número de quejas de clientes.
- Presentación personal y atención a los clientes.
- Propuestas de mejora presentadas.
- Puntualidad de colaboradores.
- Puntualidad.
- Tiempo promedio de atención a necesidades.
- Tiempo promedio de solución a necesidades.
- Uso adecuado y cuidado de las herramientas de trabajo.

Por último, se propone el siguiente formato de la evaluación de desempeño para que sea diligenciado con cada empleado:

### Formato para evaluación de desempeño

Formato conclusiones de la conversación individual	
Nombre del empleado:	Cargo:
Área:	Fecha:
Evaluador:	
Fortalezas del empleado	Aspectos a reforzar del empleado
Compromisos adquiridos	
Compromiso	Fecha de compromiso
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma del evaluador</b> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma del empleado</b> </div> </div>	

### 5.3 La compensación en IONet

Como resultado del diagnóstico surgen varias posibilidades de mejora en los procesos de compensación; a continuación se listan lo que se consideran más importantes y deben ser implementados con mayor prioridad.

### 5.3.1 Curva salarial

En este apartado se presenta el proceso y el resultado de la evaluación de curva salarial para IONet. Se utilizó el método de puntos para realizar la evaluación; los factores que se seleccionaron y los respectivos grados que se asignaron son los siguientes:

Tabla 2. Curva salarial

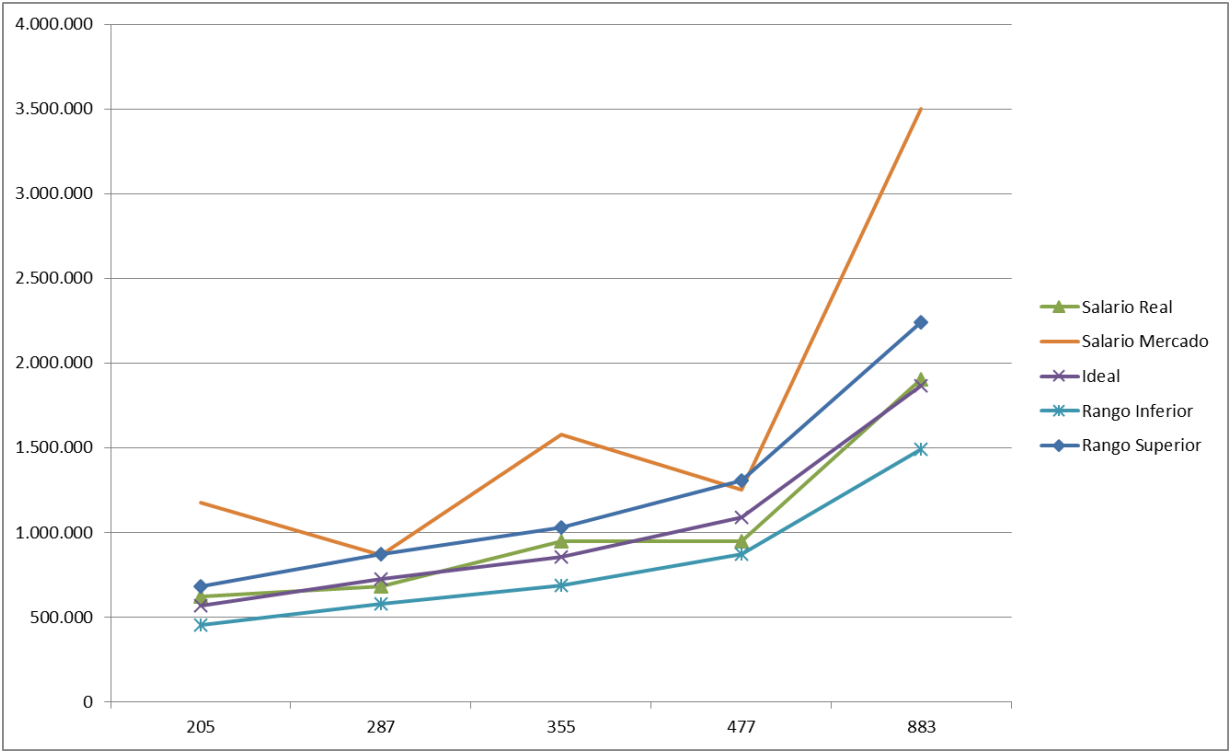
IONET SAS								
CURVA SALARIAL								
	FACTORES Y GRADOS	Ponderación	Valor Grados	Técnico de soporte	Asistente Admin	Coordinador de soporte	Vendedor	Gerente
<b>1. Formación académica:</b> Nivel de estudios requerido por la persona para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas.		160	Geométrico					
<b>Grado I</b>	Secundaria		16					
<b>Grado II</b>	Técnico		28	28			28	
<b>Grado III</b>	Tecnológico		51					
<b>Grado IV</b>	Pregrado		90		90	90		
<b>Grado V</b>	Posgrado		160					160
<b>2. Experiencia laboral:</b> Cantidad de tiempo realizando tareas similares o relacionadas con el cargo y que han permitido desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para ejecutar el trabajo con calidad.		120	Geométrico					
<b>Grado I</b>	Entre 0 y 1 año de experiencia		12					
<b>Grado II</b>	Entre 1 y 3 años de experiencia		26	26			26	
<b>Grado III</b>	Entre 3 y 5 años de experiencia		56		56	56		
<b>Grado IV</b>	Más de 5 años de experiencia		120					120
<b>3. Razonamiento complejo:</b> Actividad mental exigida por el trabajo en el cual se realizan análisis de información y procesos de pensamiento complejos.		130	Geométrico					
<b>Grado I</b>	Pensamiento básico para la ejecución de tareas sencillas, repetitivas, mecánicas y automáticas.		13					
<b>Grado II</b>	Análisis de contenidos que implican comprensión y clasificación de información, análisis de procesos ya		28	41			41	
<b>Grado III</b>	Tareas de conocimiento con pensamiento analítico, clasificación de información y modificación de procesos		60		60	60		
<b>Grado IV</b>	Tareas intensivas en conocimiento, donde se exigen diseño, programación, predicción, diagnóstico y pensamiento complejo en general.		130					130
<b>4. Destreza manual:</b> Relación que se establece entre la actividad motora y la actividad visual. Aptitud para coordinar la actividad motora con las percepciones visuales. Coordinación mano-ojo.		130	Aritmetica					
<b>Grado I</b>	Sin destreza manual importante		13		13		13	13
<b>Grado II</b>	Motricidad gruesa: Manejo de herramientas y máquinas; coordinación general del cuerpo		72			72		
<b>Grado III</b>	Motricidad fina: Manejo de herramientas de redes, cableados y equipos electrónicos delicados.		130	130				
<b>5. Gestión de personas:</b> Responsabilidad por administrar el personal en cuanto a la distribución de funciones, velar por su desarrollo, mantener un clima laboral adecuado para el trabajo, fomentar el trabajo en equipo y aprovechar las competencias de las personas.		140	Aritmetica					
<b>Grado I</b>	Sin personal a cargo		14	14	14		14	
<b>Grado II</b>	Con personal a cargo asignando funciones y controlando los procesos		77			77		
<b>Grado III</b>	Con personal a cargo asignando funciones y a su vez velando por el desarrollo humano de los empleados.		140					140
<b>6. Impacto en la organización:</b> Impacto que tienen las acciones realizadas en el cargo sobre el logro de los objetivos de la organización.		180	Geométrico					
<b>Grado I</b>	Impacto bajo en los objetivos de la organización.		18	18			18	
<b>Grado II</b>	Impacto medio en los objetivos de la organización.		57		57	57		
<b>Grado III</b>	Impacto alto en los objetivos de la organización.		180					180
<b>7. Toma de decisiones:</b> Capacidad de tomar decisiones que soporten los resultados de la empresa.		140	Geométrico					
<b>Grado I</b>	Nunca toma decisiones.		14					
<b>Grado II</b>	Rara vez toma decisiones.		30	30				
<b>Grado III</b>	Periodicamente toma decisiones.		65		65	65	65	
<b>Grado IV</b>	Generalmente toma decisiones.		140					140
		1000		Técnico de soporte	Asistente Admin	Coordinador de soporte	Vendedor	Gerente
		Puntos	X=	287,0	355,0	477,0	205,0	883,0
		Salario real	Y=	680.000	950.000	960.000	870.000	1.905.246

A continuación se resumen los resultados de los salarios ideales según el método de puntos ejecutado para calcular la curva salarial.

Tabla 3. Cálculos para curva salarial

	X	Y	Mercado	Y'	20%	20%	X*X	X*Y
Ocupación	Puntos	Salario Real	Salario Mercado	Ideal	Rango Inferior	Rango Superior	Rango Superior	Rango Superior
Vendedor	205	619.000	1.175.000	569.033	455.226	682.839	42.025	126.895.000
Técnico de soporte	287	680.000	865.000	725.754	580.603	870.905	82.369	195.160.000
Asistente Admin	355	950.000	1.576.000	855.718	684.575	1.026.862	126.025	337.250.000
Coordinador de soporte	477	950.000	1.250.000	1.088.889	871.111	1.306.667	227.529	453.150.000
Gerente	883	1.905.246	3.500.000	1.864.852	1.491.881	2.237.822	779.689	1.682.332.218
<b>Σ</b>	2.207	5.104.246	8.366.000	5.104.246	4.083.397	6.125.095	1.257.637	2.794.787.218

Figura 5. Curva salarial



De la elaboración de la curva se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El salario entre los empleados de la compañía es altamente equitativo. Como se observa todos los salarios, según sus puntos, se encuentran dentro de los límites inferior y superior y la dispersión salarial se ajusta al salario ideal calculado.
- El asistente administrativo y el coordinador de soporte tienen el mismo salario; sin embargo, los puntos resultantes de los factores muestran que el coordinador tiene una influencia mayor en los factores que se consideran fundamentales, de esta manera se deben generar estrategias para buscar un ajuste con miras a ser más equitativo entre estos dos cargos.
- La curva de salarios de mercado se tomó con base a los salarios en 2012 de cargos similares en empresas medianas, ya que no se encontraron datos de estudios salariales en Pymes o microempresas, de la cual hace parte IONet. De esta manera, es importante resaltar que los valores tomados como salarios del mercado deben ser mayores en el 2014 que los datos descritos en la curva por el comportamiento normal de aumento de salarios, sin embargo se considera que los valores de mercado para Pymes o microempresas deben tener un valor mucho menor por el tamaño de las organizaciones.
- Comparando el salario real y el salario del mercado se puede decir que para los cargos de asistente administrativo y gerente la empresa no es competitiva a nivel salarial; de esta manera se deben generar estrategias de retención de estas personas. Aunque en el gráfico también se observa que el cargo de vendedor está por debajo del salario del mercado se considera que la estructura salarial variable que se tiene establecida acercaría el salario real al salario de mercado.

- La estructura salarial de IONet es muy sana debido a la poca dispersión salarial, los salarios reales se aproximan mucho a los ideales; sin embargo, existe una oportunidad de mejora al comparar los cargos con el mercado aunque se debe evaluar frente a empresas de igual tamaño.



## Conclusiones

- Al momento del diagnóstico de los procesos de recursos humanos de contratación, capacitación y compensación, IONet presentaba serias falencias y requería una intervención inmediata.
- Definir un buen sistema de compensación es muy importante para establecer una relación transparente y justa con los empleados de IONet.
- El sistema de ingreso es el filtro que define qué personas integran la organización, esto tiene un impacto directo en la evolución de la cultura y en los resultados de la misma.
- La capacitación y formación de los empleados es parte fundamental del sistema de desarrollo. Planear, implementar y evaluar bien estos procesos permite a la organización crecer al ritmo que el mercado exige.
- La gestión de procesos de recursos humanos permite una mayor armonía entre el empleador y el empleado, posibilitando acciones que generan valor agregado para ambos.
- Los procesos de gestión humana son extremadamente importantes en el desarrollo y crecimiento de una organización; es fundamental no subestimarlos y dedicarles el tiempo suficiente para definirlos, aun en organizaciones muy pequeñas.
- Realizando el análisis de los procesos de gestión humana dentro de IONet se encontraron oportunidades de mejora en otras áreas de la organización.
- Se hace indispensable definir unos procesos precisos de reclutamiento, selección y contratación, con controles y actividades que permitan seleccionar las personas que reflejen los mismos valores y actitudes que IONet.

## Referencias bibliográficas

Barley, S. (1995). “Estructura y diseño vs lealtad y sentimiento”. *Revista tecnología administrativa*.

Byars, L. y L. Rue (1986). *Administracion de recursos humanos*. México: Interamericana.

Calderón, G.; C. Álvarez y J. Naranjo (2006a). “Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas”. *Revista Universidad EAFIT*.

————— (2006b). “Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación”. *Cuadernos de Administración*. Vol. 19. Núm. 32.

Calderón, G. (2007). *La gestión humana en Colombia: Características de la práctica y de la investigación*. Colombia: Universidad ICESI.

————— (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Fedesoft (2012). “Estudio de salarios y profesionales del sector de software y TI de Colombia 2012” [informe sectorial de la industria de software y servicios asociados de Colombia]. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Friedman, T. (2005). *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

IONet (2009). Disponible en: <http://www.ionet.com.co/>.

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mondy, R. y R. Noe (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson Editores.

Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Medellín: Universidad San Buenaventura.

Sánchez, F. (1986). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: IPN.

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Nueva York: Harper & Brothers.